

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1.Gaji**

Gaji adalah jumlah tetap yang dibayarkan kepada pekerja untuk layanan atau pekerjaan yang dilakukan. Gaji dihitung secara mingguan, bulanan, atau tahunan. Hal ini ditunjuk untuk membayar karyawan. Gaji mengacu pada pendapatan individu melalui pekerjaan. Hubungan pertukaran ada antara karyawan dan perusahaan, dan seorang karyawan memperdagangkan tenaga kerja atau pengetahuannya dengan perusahaan dengan imbalan uang atau manfaat yang dapat menyediakan kebutuhan dan perbaikan kehidupan bagi individu (Ouchi, 1981).

Dari perspektif karyawan, gaji disebut termasuk upah, upah lembur, bonus (atau komisi), berbagai tunjangan, yang berarti remunerasi langsung, umum, dan finansial (Wang, 1997). Gaji dapat dibagi menjadi tiga kategori yaitu gaji pokok, subsidi, dan bonus. Gaji pokok dan bonus adalah gaji langsung, sedangkan subsidi adalah gaji tidak langsung. Kunci dari desain gaji terletak pada merekrut bakat dan mempertahankan karyawan yang baik di perusahaan.

##### **2.1.1. Tujuan penggajian**

Hasibuan (2009) menyatakan bahwa gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (2009) gaji adalah pemberian pembayaran *finansial* kepada karyawan sebagai balas jasa

untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan karyawan sehingga dengan gaji yang diberikan, karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan secara tidak langsung mau memberikan peran ekstra OCBIP. Menurut Hasibuan (2009) tujuan penggajian, antara lain:

1. Ikatan kerja sama.

Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja.

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektif.

Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi.

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

6. Disiplin.

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturanperaturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh.

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah.

Jika program gaji sesuai dengan undang-undang yang berlaku (seperti Upah Minimum *Regional*) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### **2.1.2. Faktor yang mempengaruhi gaji**

Permasalahan menetapkan penggajian dan strategi peninjauan kenaikan gaji agar sesuai dengan kepuasan pekerja yang pada akhirnya memberikan dukungan pada produktivitas kerjanya selalu menjadi topik

hangat dalam dunia usaha. Secara umum dikenal dua cara dalam menyesuaikan gaji yaitu kenaikan yang bersifat umum (*general salary*) dan kenaikan perseorangan (*individual increase*). Gaji yang bersifat umum ditetapkan oleh perusahaan atas dasar pemikiran perusahaan sendiri, musyawarah, kebiasaan maupun karena ketentuan pemerintah. Sedangkan kenaikan gaji perseorangan didasarkan atas prestasi kerja seseorang, promosi kerja dan masa kerja seseorang. Menurut Mangkunegara (2007) ada enam faktor yang mempengaruhi gaji yaitu:

1. Faktor pemerintah.

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan gaji karyawan.

2. Penawaran antara perusahaan dan karyawan.

Kebijakan dalam menentukan gaji dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya gaji yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

3. Standard biaya hidup karyawan.

Kebijakan gaji perlu dipertimbangkan standar biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman. Terpenuhiya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara semangat kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan gaji.

Kebijakan dalam menentukan gaji dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan. Artinya, perbandingan tingkat gaji karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan.

Dalam menentukan kebijakan gaji karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat gaji karyawan.

6. Kemampuan membayar.

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan, perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji karyawan. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

7. Semangat kerja.

Dalam menentukan kebijakan pemberian gaji karyawan, perlu didasarkan pada semangat kerja karyawan atau antusiasme dalam bekerja. Artinya semakin tinggi semangat kerja maka hasil yang akan didapat semakin besar dan sebaliknya semakin rendah semangat kerja semakin rendah juga hasil yang akan didapatnya

### **2.1.3. Pengukuran gaji**

Penggajian perlu mendapat perhatian dengan adanya jaminan bahwa suatu perusahaan mampu memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan (Weiss et al., 1967). Untuk memenuhi persyaratan itu, ada dua dimensi yaitu:

- Keadilan internal. Karyawan yang melaksanakan tugas-tugas yang sejenis, dalam faktor-faktor kritikalnya relatif sama, memperoleh gaji yang sama dan jumlah gaji sesuai dengan jumlah pekerjaan.

- Keadilan eksternal. Karyawan menerima gaji yang sama dengan karyawan lain di perusahaan lain yang terlibat dalam kegiatan sejenis dalam satu wilayah kerja yang sama.

Gaji diukur dengan mengadaptasi tiga item dari Weiss et al. (1967). Item sampel termasuk

1. Persepsi karyawan tentang gaji yang diterima
2. Jumlah pekerjaan dan gaji dibandingkan dengan rekan kerja di posisi yang sama
3. Perbandingan gaji dengan karyawan di perusahaan pesaing diposisi yang sama.

**Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu Variabel Gaji**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Mahmood et al. (2018)</p> <p>Judul: <i>Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. Employee Relations.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>The International Journal.</i></p> <p>Alat Analisis: kualitatif studi kasus terhadap 263 karyawan di industri perbankan Pakistan.</p>	<p>Gaji: Weiss et al. (1967).</p> <p>Kepuasan Kerja: Price(1977).</p>	Menunjukkan bahwa gaji memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2.	Noreen et al. (2017).	Gaji: Penulis tidak	Hasilnya penelitian menunjukkan bahwa karyawan sekolah yang

	<p>Judul: <i>Determinants of Job Satisfaction in Schools of Agha Khan Education Board, Karachi.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>GMJACS Volume 7.</i></p> <p>Alat Analisis: Kualitatif studi kasus terhadap 3 sekolah di Agha Khan Karachi 130 staf pengajar.</p>	<p>mencantumkan sumber di dalam jurnalnya.</p> <p>Kepuasan Kerja: Penulis tidak mencantumkan sumber di dalam jurnalnya.</p>	<p>dipilih umumnya puas dengan pekerjaan mereka, dengan berbagai tingkat dampak dari berbagai faktor penentu. Ada dampak signifikan dari tiga faktor penentu termasuk gaji &amp; manfaat, penilaian kinerja dan lingkungan kerja, pada kepuasan kerja.</p>
3.	<p>Jamilu et al. (2015)</p> <p>Judul: <i>The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>The Business and Management Review, Volume 6 Number 4.</i></p> <p>Alat Analisis: Kualitatif studi kasus terhadap 260 pekerja konstruksi sektor publik negara bagian jigawa Nigeria.</p>	<p>Gaji: Igalens dan Rousell (1999).</p> <p>Kepuasan Kerja: Stanton et al., (2001) dan Onukwube (2012).</p>	<p>Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa kompensasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja pekerja. Namun, tidak ada hubungan yang signifikan antara gaji dan kepuasan kerja. Hipotesis I yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaji yang dibayarkan dan kepuasan kerja dalam pelayanan ini tidak didukung. Gaji tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena pekerja sektor publik di Nigeria tidak puas dengan gaji mereka. Gaji yang dibayarkan di sektor publik sangat sedikit dibandingkan dengan sektor lain.</p>
4.	<p>Parveen dan Khan. (2015).</p> <p>Judul: <i>Dynamics Influencing Job Satisfaction of Employees- A Study of Indian Banking Sector.</i></p> <p>Nama Jurnal:</p>	<p>Gaji: Penulis tidak mencantumkan sumber di dalam jurnalnya</p> <p>Kepuasan Kerja: Penulis tidak mencantumkan sumber di dalam</p>	<p>Faktor gaji menyumbang varian terbanyak (33,94%) terdiri dari lima variabel. Faktor gaji juga menunjukkan bahwa mengandung lebih banyak informasi mengenai tingkat kepuasan daripada faktor lainnya. Mempertimbangkan faktor-faktor secara individual, gaji, promosi, pelatihan, hubungan rekan kerja dan kondisi kerja ditemukan</p>



	<p><i>Internasional Journal of Management and Commerce Innovations.</i></p> <p>Penelitian konseptual terhadap gaji.</p>	jurnalnya.	sangat signifikan sebagai prediktor terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	---------------------------------------------------------------------------------

**Tabel 2.2 Review Teori Jurnal Terdahulu Variabel Gaji**

<b>Peneliti</b>	<b>Tokoh</b>	<b>Teori</b>	<b>Teori Penelitian Selanjutnya</b>
Mahmood, et al (2018)	Weiss et al. (1967)	Perasaan tentang gaji yang diterima, perbandingan jumlah pekerjaan dan gaji dengan rekan kerja di posisi yang sama, perbandingan gaji dengan perusahaan lain diposisi yang sama.	Weiss et al. (1967)  Perasaan tentang gaji yang diterima, perbandingan jumlah pekerjaan dan gaji dengan rekan kerja di posisi yang sama, perbandingan gaji dengan perusahaan lain diposisi yang sama.
Noreen, et al (2017)	Penulis tidak mencantumkan sumber di dalam jurnalnya	Penulis tidak mencantumkan teori di dalam jurnalnya.	
Jamilu, et al (2015)	Igalens dan Rousell (1999)	Tingkat kepuasan gaji yang diterima, gaji yang diterima dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan.	
Parveen dan Khan (2015).	Penulis tidak mencantumkan sumber di dalam jurnalnya	Gaji diterima kepada karyawan, kenaikan gaji tahunan, manfaat finansial lain, tunjangan lembur, hadiah untuk ide atau saran baru, frekuensi dan jumlah bonus.	

## **2.2. Berbagi Pengetahuan**

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) berbagi pengetahuan adalah kunci untuk mengelola pengetahuan tersembunyi. Oleh karena itu, organisasi juga harus mendorong komunikasi tatap muka yang sering dan penciptaan pengalaman pembelajaran bersama, serta membangun budaya berbagi pengetahuan. Kegiatan berbagi pengetahuan meliputi komunikasi informal, sesi curah pendapat, bimbingan dan pembinaan (Filius et al., 2000). Berbagi pengetahuan adalah tindakan dimana orang saling bertukar pengetahuan dengan menyumbang dan mengumpulkan pengetahuan (Hooff dan Hendrix, 2005).

Berbagi pengetahuan juga berkaitan dengan kebutuhan sosial individu. Retensi pengetahuan meningkatkan rasa pengakuan dan apresiasi karyawan, karena didasarkan pada pengakuan nilai pengetahuan ahli individu. Pengetahuan adalah sumber daya yang signifikan untuk pencapaian dan keberlanjutan keunggulan kompetitif dalam bisnis (Drucker, 2001). Pengetahuan sebagai sumber daya strategis memberdayakan individu dan organisasi untuk mencapai beberapa manfaat seperti peningkatan pembelajaran, inovasi, dan pengambilan keputusan.

Kesediaan dan kemampuan individu untuk berbagi pengalaman mereka sangat penting untuk pembelajaran individu (Lehesvirta, 2004). Sementara itu kesempatan berbagi dan dukungan untuk belajar di tempat kerja juga mengembangkan pembelajaran karyawan (Li et al., 2009).

Konsep Senge (2003), berbagi pengetahuan digambarkan sebagai proses pembelajaran yang dinamis yang membantu manusia untuk mengembangkan kapasitas baru.

### **2.2.1. Faktor yang mempengaruhi berbagi pengetahuan**

Proses berbagi pengetahuan dapat dipahami sebagai proses dimana karyawan saling melakukan pertukaran pengetahuan dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. Hooff dan Weenen (2004) mengidentifikasi dua dimensi dari proses berbagi pengetahuan yang terdiri dari:

1. Memberikan pengetahuan (*knowledge donating*) adalah menyalurkan/menyebarkan pengetahuan atau modal intelektual kepada orang lain yang melibatkan komunikasi antar individu.
2. Mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*) adalah mencari/mengumpulkan pengetahuan atau modal intelektual dengan jalan berkonsultasi dengan orang lain.

Faktor penentu proses berbagi pengetahuan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari faktor individu seperti kepuasan dalam membantu karyawan lain dan efikasi diri. Kemudian dari faktor organisasi, yaitu dukungan dari manajemen puncak dan penghargaan organisasi (Bandura, 1986). Aspek-aspek niat berbagi pengetahuan dibagi menjadi tiga menurut Tohidinia dan Mosakhani (2010), yaitu sikap terhadap berbagi pengetahuan, norma subyektif tentang berbagi pengetahuan, dan persepsi kontrol perilaku.

Berbagi pengetahuan didalam lingkungan kerja perusahaan merupakan aktivitas penting untuk menciptakan dan mengelola pengetahuan dalam semua tingkat organisasi. Kemampuan organisasi dalam memanfaatkan pengetahuan bergantung pada individu karyawan, yang secara aktual menciptakan, membagi, serta mengaplikasikan pengetahuan. Pengetahuan akan bermanfaat ketika setiap individu karyawan mau membagi pengetahuan yang mereka miliki dan menciptakan pengetahuan baru dari pengetahuan yang diperoleh dari karyawan lain.

Sehingga berbagi pengetahuan merupakan tindakan dasar untuk mewujudkan adanya pengetahuan yang dapat dibagikan kepada antar karyawan. Aktivitas ini menjadi penting karena menyediakan relasi antara pengetahuan yang tersimpan dalam individu menjadi pengetahuan organisasi yang selanjutnya bisa menjadi *economic and competitive value* bagi perusahaan (Raharso dan Tjahjawati, 2014).

### **2.2.2. Pengukuran berbagi pengetahuan**

Skala untuk berbagi pengetahuan membahas aliran-aliran pengetahuan horizontal di dalam organisasi. Kianto (2008) dalam penelitiannya yang mensurvei tentang inventarisasi kemampuan pembaruan organisasi menjelaskan item untuk dimensi dan indikator berbagi pengetahuan, yaitu:

1. Efisien. Komunikasi dengan karyawan efisien dan menguntungkan.

2. Keterbukaan. Rekan kerja terbuka dalam berbagi pengetahuan.
3. Interaktif. Bersifat interaktif dan bertukar gagasan secara luas.
4. Mudah berkomunikasi. Berkomunikasi dari berbagai unit organisasi sangat mudah.
5. Pengertian. Berbagai unit organisasi saling pengertian.
6. Berbagi dan belajar. Antar karyawan tidak tertutup untuk berbagi dan belajar.
7. Dihormati. Antar karyawan dalam menyampaikan pendapat selalu dihormati dan didengarkan.

**Tabel 2.3 Ringkasan Penelitian Terdahulu Variabel Berbagi Pengetahuan**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Kianto et al. (2016)</p> <p>Judul: <i>The impact of knowledge management on job satisfaction.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>Journal of Knowledge Management</i></p> <p>Alat Analisis: kualitatif studi kasus terhadap 824 anggota organisasi kota Finlandia.</p>	<p>Berbagi Pengetahuan: Kianto (2008).</p> <p>Kepuasan Kerja: Hackman dan Oldham (1975).</p>	<p>Ditemukan bahwa keberadaan proses KM (<i>Knowledge Management</i>) di lingkungan kerja seseorang secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja yang tinggi. Sehingga variabel berbagi pengetahuan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbagi pengetahuan internal juga menjadi salah satu proses utama yang meningkatkan kepuasan kerja</p>
2.	<p>Jia et al. (2017).</p> <p>Judul: <i>The impact of relationship between IT staff and users on employee outcomes of</i></p>	<p>Berbagi Pengetahuan: Bock et al. (2005).</p> <p>Kepuasan Kerja:</p>	<p>Hasilnya ditemukan bahwa berbagi pengetahuan tidak memengaruhi kinerja pekerjaan pengguna tetapi memiliki dampak positif pada kualitas layanan TI dan kepuasan kerja.</p>

	<p><i>IT users.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>Information Technology &amp; People</i></p> <p>Alat Analisis: Kualitatif studi kasus terhadap 289 responden Universitas Cina Timur.</p>	<p>Wright dan Bonett (2007).</p>	
3.	<p>Malik dan Kanwal. (2018).</p> <p>Judul: <i>Impacts of organizational knowledge sharing practices on employees' job satisfaction: Mediating roles of learning commitment and interpersonal adaptability.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>Journal of Workplace Learning</i></p> <p>Alat Analisis: Kualitatif studi kasus terhadap 435 karyawan dari 3 lembaga sektor jasa Pakistan.</p>	<p>Berbagi Pengetahuan: Hsu (2008).</p> <p>Kepuasan Kerja: (Weiss et al.,1967).</p>	<p>KS (Berbagi Pengetahuan) yang didukung oleh organisasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap JS (Kepuasan Kerja) secara langsung maupun tidak langsung melalui LC (komitmen belajar) dan IA (kemampuan beradaptasi antar pribadi) sebagai mediator. Temuan penelitian dari analisis mediasi membuktikan hipotesis penelitian; IA berkembang di antara tenaga kerja karena fokus organisasi terhadap KS yang pada gilirannya meningkatkan JS.</p>

**Tabel 2.4 Review Teori Jurnal Terdahulu Variabel Berbagi Pengetahuan**

<b>Peneliti</b>	<b>Tokoh</b>	<b>Teori</b>	<b>Teori Penelitian Selanjutnya</b>
Kianto et al. (2016)	Kianto (2008)	Efisien, keterbukaan dengan rekan kerja, interaktif, mudah berkomunikasi, saling pengertian, saling berbagi dan belajar, dan dihormati dalam berbagi pendapat.	

Jia et al. (2017)	Bock et al. (2005)	Berbagi laporan kerja dan dokumen resmi, berbagi (manual, metodologi, dan model), berbagi pengalaman atau pengetahuan dari pekerjaan, berbagi pengetahuan di mana atau tahu siapa atas permintaan anggota organisasi lainnya, mencoba berbagi keahlian dari pendidikan atau pelatihan dengan cara yang lebih efektif.	Kianto (2008)  Efisien, keterbukaan dengan rekan kerja, interaktif, mudah berkomunikasi, saling pengertian, saling berbagi dan belajar, dan dihormati dalam berbagi pendapat.
Malik dan Kanwal. (2018)	Hsu (2008)	Sosialisasi dalam kelompok kerja, sistem TI untuk komunikasi, pelatihan dan pengembangan dan penghargaan untuk berbagi pengetahuan.	

### 2.3. Budaya Organisasional

Schein (2004) menyatakan bahwa budaya organisasional adalah pola asumsi dasar bersama yang telah dipelajari kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid. Oleh karena itu, diajarkan untuk anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu. Ketika sebuah organisasi besar, umumnya memiliki lebih dari satu budaya yang unik. Akibatnya, kita akan menemukan subkultur yang lebih kecil di satu atau lebih di mana individu dapat berfungsi untuk mencapai tujuan mereka. Budaya organisasional adalah pemahaman bersama tentang

kepercayaan, nilai-nilai, norma dan filosofi tentang cara kerja. Wallach (1983) mengklasifikasikan budaya organisasional menjadi tiga kategori:

- Budaya birokrasi.

Ditandai oleh hierarki, garis otoritas yang jelas, pekerjaan yang terorganisir dan sistematis. Organisasi birokrasi diakui dalam literatur sebagai tidak cocok untuk menarik dan mempertahankan orang-orang kreatif dan ambisius, karena ada aturan dan peraturan eksplisit yang dapat menghambat generasi ide-ide baru dan membatasi karyawan dalam penggunaan berbagai sumber pengetahuan untuk pengembangan baru produk dan layanan. Dicitrakan oleh pendekatan yang teratur dan sistematis dengan tanggung jawab dan wewenang yang jelas. Organisasi yang menganut budaya ini biasanya terstruktur, berhati-hati, teratur, prosedural, hierarkis, solid, dan berorientasi pada kekuatan.

- Budaya inovatif.

Menarik dan dinamis, sementara itu menyediakan tempat untuk pekerjaan kreatif, penuh tantangan dan risiko. Kreatif, berorientasi pada hasil, bertekanan, merangsang, berani mengambil risiko, menantang, giat dan didorong. Budaya ini berfokus pada sistem internal organisasi dan keunggulan kompetitifnya dengan mendorong keterbukaan terhadap ide-ide baru .



- Budaya mendukung.

Ditandai dengan kepercayaan diri, dorongan, kolaborasi, dan berorientasi pada hubungan. Ini mempromosikan tempat kerja yang terbuka dan harmonis. Kepercayaan, aman, adil, mudah bergaul, berorientasi pada hubungan dengan mendorong suasana kolaboratif. Budaya ini hangat untuk bekerja dan mempekerjakan orang-orang yang secara umum bermanfaat dan ramah.

### **2.3.1. Faktor yang mempengaruhi budaya organisasional**

Vecchio (1995), mengemukakan pendapatnya bahwa ada empat faktor yang berpengaruh pada asal mula sumber budaya organisasional, yaitu :

1. Keyakinan dan nilai-nilai pendiri organisasi dapat menjadi pengaruh kuat pada penciptaan budaya organisasional. Selama kedudukan, keyakinan dan nilai-nilai dapat ditanamkan dalam kebijakan, program, dan pernyataan informal organisasi yang dihidupkan terus-menerus oleh anggota organisasi selanjutnya.
2. Norma sosial organisasi juga dapat memainkan peran dalam menentukan budaya organisasional. Budaya masyarakat sekitarnya memengaruhi budaya organisasional yang ada di dalamnya
3. Masalah adaptasi eksternal dan sikap terhadap kelangsungan hidup merupakan tantangan bagi organisasional yang harus

dihadapi anggotanya melalui penciptaan budaya organisasional.

4. Masalah integrasi internal dapat mengarahkan pada pembentukan budaya organisasional.

### **2.3.2. Pengukuran budaya organisasional**

Budaya organisasional adalah nilai-nilai dan simbol-simbol yang dipahami dan dipegang bersama oleh semua anggota organisasi. Budaya ini secara unik menjadi milik organisasi tertentu sebagai pembeda antara organisasi dengan yang lain. (Marta dan Suharnomo, 2011). Budaya organisasional adalah sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, itu dipelajari, diterapkan dan dikembangkan sebagai sistem perekat sebagai referensi bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya (Raf et al., 2014). Robbins dan Judge (2013) mengungkapkan bahwa suatu perusahaan memiliki dua jenis budaya oleh para anggotanya yaitu:

- Budaya dominan

Budaya yang mewakili nilai-nilai yang dianut oleh sebagian besar anggotanya dan membuat perusahaan memiliki ciri khas; dan

- Subkultur

Budaya mini yang muncul dari berbagai departemen dan wilayah geografis yang berbeda.

Selain itu Budaya organisasional memiliki 7 dimensi menurut Robbins dan Judge (2013), yaitu

1. Inovasi dan keberanian untuk mengambil risiko. Sebuah tindakan melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam proses inovasi tersebut.

Dengan dua indikator yaitu : memberikan dukungan inovatif dan berani mengambil risiko.

2. Memperhatikan detail. Perusahaan mengharapkan karyawan untuk bekerja lebih detail, analisis, dan tepat sasaran.

Dengan tiga indikator yaitu : memiliki akurasi, memiliki kemampuan menganalisa, dan memperhatikan pekerjaan dengan detail.

3. Orientasi hasil. Manajemen berorientasi, fokus pada hasil, manfaat dan tidak hanya pada proses untuk mendapatkan hasil tersebut.

Dengan dua indikator yaitu : fokus pada hasil dan fokus pada tujuan perusahaan.

4. Orientasi karyawan. Manajemen sangat memperhatikan pengaruh atau manfaat dari sesuatu yang dihasilkan kepada orang-orang dalam organisasi.

Dengan dua indikator yaitu : dianggap sebagai karyawan dan memprioritaskan karyawan.

5. Orientasi tim. Tindakan memprioritaskan aktivitas kerja dalam perusahaan berdasarkan tim, bukan pada individu karyawan.

Dengan dua indikator yaitu : mengedepankan kebersamaan untuk menentukan aktivitas dan memprioritaskan kerja tim.

6. Agresif. Situasi dimana karyawan cenderung lebih kompetitif.

Dengan dua indikator yaitu : antusias dan bersaing secara positif.

7. Stabilitas. Situasi dimana aktivitas organisasi lebih menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan daripada perkembangan.

Dengan dua indikator yaitu : menekankan konsistensi dan mempertahankan konsistensi.

**Tabel 2.5 Ringkasan Penelitian Terdahulu Variabel Budaya Organisasional**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	Al-Sada et al. (2017). Judul: <i>Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar.</i>  Nama Jurnal: <i>EuroMed Journal of Business</i>  Penelitian konseptual	Budaya Organisasional: Wallach (1983).  Kepuasan Kerja: Macdonald dan MacIntyre (1997).	Hasilnya ditemukan adanya hubungan positif yang signifikan diamati antara budaya yang mendukung dan kepuasan kerja, budaya mendukung dan komitmen organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja partisipatif-suportif, kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

	terhadap budaya organisasional.		
2.	<p>Kim dan Cronley. (2017).</p> <p>Judul: <i>Intentions to turnover: testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i></p> <p>Penelitian konseptual terhadap budaya organisasional.</p>	<p>Budaya Organisasional: Glaser et al (1987).</p> <p>Kepuasan Kerja: Koeske et al., (1994).</p>	<p>Hasil mendukung hubungan mediasi yang dihipotesiskan dan menunjukkan bahwa nilai budaya organisasional rata-rata yang lebih rendah secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja yang lebih rendah, dan niat yang lebih tinggi untuk <i>turnover</i>. Selain itu, lokasi kantor memoderasi pengaruh tidak langsung dari budaya organisasional pada niat untuk berpindah melalui kepuasan kerja.</p>
3.	<p>Dhamija et al. (2018).</p> <p>Judul: <i>Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>Benchmarking: An International Journal</i></p> <p>Alat Analisis: Kuantitatif studi kasus terhadap 300 karyawan dari 5 bank swasta India.</p>	<p>Budaya Organisasional: Anbarasan dan Mehta (2009).</p> <p>Kepuasan Kerja: Spector (1985).</p>	<p>Hasilnya telah dibandingkan dengan Teori Kepuasan Kerja Herzberg. Hasil penelitian menunjukkan adanya varians (R<sup>2</sup> 61,40 persen) dalam kepuasan kerja seperti yang dijelaskan oleh kualitas konstruksi kehidupan kerja. Budaya organisasional yang dirasakan dan kepuasan dan kelanjutan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan yang bekerja di bank swasta menyiratkan bahwa semakin banyak kepuasan yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan kesadaran kerja dan komitmen, persepsi motivasi kerja, budaya organisasional yang dirasakan dan kepuasan dan kelanjutan karyawan, lebih baik adalah peluang tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.</p>
4.	<p>Pawirosumarto et al. (2016).</p>	<p>Budaya Organisasional: Robbins dan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya</p>

	<p>Judul: <i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>International Journal of Law and Management</i></p> <p>Alat Analisis: Kuantitatif studi kasus terhadap 642 karyawan Parador Hotels and Resorts, Indonesia.</p>	<p>Judge (2013). Kepuasan Kerja: Smith et al. (1969).</p>	<p>organisasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabel 2.6 Review Teori Jurnal Terdahulu Variabel Budaya Organisasional**

Peneliti	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Al-Sada et al. (2017)	Wallach (1983)	Budaya pendukung, budaya inovatif, budaya birokrasi.	Robbins dan Judge (2013)  Inovasi dan keberanian untuk mengambil risiko, memperhatikan detail, orientasi hasil, orientasi karyawan, orientasi tim, agresif, dan stabilitas.
Kim dan Cronley. (2017)	Glaser et al (1987)	Kerja tim, moral, aliran informasi, keterlibatan, pengawasan, pertemuan.	
Dhamija et al. (2018)	Anbarasan dan Mehta (2009)	Penulis tidak mencantumkan teori di dalam jurnalnya	
Pawirosumarto et al. (2016)	Robbins dan Judge (2013)	Inovasi dan keberanian untuk mengambil risiko, memperhatikan detail, orientasi hasil, orientasi karyawan, orientasi tim, agresif, dan stabilitas.	

## **2.4. Kepuasan Kerja**

Cranny et al. (1992) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi afektif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari perbandingan hasil aktual dengan yang diinginkan. Kepuasan kerja mengacu pada reaksi afektif utama individu terhadap berbagai segi pekerjaan dan pengalaman kerja. Oshagbemi (2000) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons emosional yang terjadi sebagai akibat dari interaksi antara nilai-nilai pekerja mengenai pekerjaannya dan keuntungan yang dia dapat dari pekerjaannya.

Peningkatan kepuasan kerja meningkatkan kinerja dalam pekerjaan. Ini relevan, dalam evaluasi subjektif kondisi kerja untuk manajer dan peneliti mengenai hasil organisasi seperti komitmen organisasi, perilaku peran ekstra (OCB) karyawan, dan kepuasan kerja memiliki implikasi untuk kepuasan hidup, kesejahteraan subjektif dan diasumsikan memiliki implikasi besar karena merupakan konstruksi yang berlaku yang mencakup semua profesi pekerjaan dan konteks (Spagnoli et al., 2012).

### **2.4.1. Faktor penentu kepuasan kerja**

Secara umum didefinisikan, kepuasan kerja mengacu kepada sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka, yaitu bagaimana perasaan karyawan tentang berbagai aspek pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu faktor terpenting yang memungkinkan organisasi mencapai keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing mereka

(Munir dan Rahman, 2016). Dengan begitu, meningkatkan kepuasan kerja biasanya dipandang sebagai proposisi "*win-win solution*", karena layak untuk pekerja dan organisasi (Addis, et al. 2017). Ada beberapa faktor penentu kepuasan kerja diantaranya adalah :

1. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan memerlukan keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sulit tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2. Hubungan dengan atasan.

Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu bawahan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi bawahan. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Hubungan yang positif adalah tingkat kepuasan kerja yang paling besar. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.



3. Rekan kerja.

Merupakan faktor yang berhubungan antara bawahan dengan atasan dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi.

Faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5. Gaji.

Faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

#### **2.4.2. Pengukuran kepuasan kerja**

Sebagaimana dicatat dalam Tlaiss (2013), hasil penting dari kepuasan kerja telah didorong oleh kepentingan kemanusiaan dan totaliter. Menurut perspektif kemanusiaan, kepuasan kerja adalah cerminan dari perlakuan yang baik dan indikator kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan, sedangkan perspektif totaliter berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat mengarahkan karyawan untuk menunjukkan perilaku yang mempengaruhi fungsi organisasi.

Kepuasan kerja adalah konstruk utama dalam studi organisasi, karena itu terkait erat dengan minat yang terkait dengan pekerjaan dan hasil organisasi publik seperti tingkat kinerja yang tinggi, komitmen organisasi, tindakan pertama yang bebas seperti OCB dan kepuasan hidup.

Schnake dan Dumler (2003) menggambarkan kepuasan kerja dalam tiga dimensi:

1. Kepuasan kerja sosial

Kepuasan seseorang dalam aspek hubungan sosial dengan orang-orang di lingkungan kerja seperti persahabatan, rasa hormat, perlakuan dan keamanan kerja.

2. Kepuasan kerja intrinsik

Kepuasan seseorang pada aspek-aspek seperti kedalaman pekerjaannya yaitu sifat pekerjaan, prestasi, pengakuan, pengembangan, dan pertumbuhan individu.

3. Kepuasan kerja ekstrinsik

Perasaan karyawan terhadap aspek diluar pekerjaan seperti organisasi pengatur, gaya kepemimpinan, gaji, hubungan dengan kolega, suasana tempat kerja, status, garansi dan keamanan di tempat kerja.

Kepuasan Kerja adalah persepsi karyawan sejauh mana menyukai pekerjaan mereka, yaitu bagaimana perasaan karyawan tentang berbagai aspek pekerjaan mereka. Spector (1985), Netemeyer et al. (1997) dan Yang (2010) memiliki dimensi dan indikator, yaitu

1. Merasa puas. Puas dengan deskripsi pekerjaannya.
2. Mencintai pekerjaannya. Menyukai maupun mencintai hal-hal yang dilakukan di tempat kerja.
3. Menyenangkan. Merasa senang dengan pekerjaannya.

4. Bangga. Dalam melakukan pekerjaannya merasa memiliki keunggulan lebih.
5. Bermakna. Merasa bahwa pekerjaannya memiliki arti penting.

Pada intinya, kepuasan kerja terkait erat dengan upaya seseorang dalam bekerja. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung berperilaku tidak optimal, tidak mencoba melakukan hal-hal terbaik, dan jarang meluangkan waktu serta upaya ekstra dalam melakukan pekerjaannya.

**Tabel 2.7 Ringkasan Penelitian Terdahulu Variabel Kepuasan Kerja**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	Pio dan Tampi. (2018). Judul: <i>The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior.</i> Nama Jurnal: <i>International Journal of Law and Management</i> Alat Analisis: Kuantitatif studi kasus terhadap 292 karyawan di 3 rumah sakit swasta Sulawesi Utara, Indonesia.	Kepuasan Kerja: Luthans (2006) dan Neubert et al., (2009). Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (OCB): (Luthans, 2006).	Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasional. Dengan ditandai koefisien positif menunjukkan hubungan yang positif. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja akan menghasilkan semakin tinggi Perilaku Kewarganegaraan Organisasional.
2.	Eissenstat dan Lee. (2017).	Kepuasan Kerja: Camman et al., (1983).	Hasilnya, kepuasan kerja pada kelompok kontrol efek mediasi signifikan dan pada kelompok

	<p>Judul: <i>Understanding organizational citizenship behavior: the counselor's role.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>International Journal of Workplace Health Management</i></p> <p>Penelitian konseptual terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (OCB): Lambert (2000).</p>	<p>intervensi juga signifikan. Sehingga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.</p>
3.	<p>Jung dan Yoon. (2014).</p> <p>Judul: <i>The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i></p> <p>Alat Analisis: Kuantitatif studi kasus terhadap 324 karyawan dari sepuluh hotel mewah di Seoul pada tahun 2013.</p>	<p>Kepuasan Kerja: Spector (1985), Netemeyer et al. (1997) dan Yang (2010).</p> <p>Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (OCB): Podsakoff dan MacKenzie (1994), Podsakoff et al. (2000).</p>	<p>Dengan pendekatan dua langkah Anderson dan Gerbing (1988), analisis faktor konfirmatori dan model persamaan struktural. Hipotesis meramalkan ketika tingkat karyawan kepuasan kerja meningkat, tingkat OCB mereka meningkat. Seperti yang diharapkan, temuan menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.</p>
4.	<p>Belwalkar et al. (2018).</p> <p>Judul: <i>The Relationship between Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>Social Responsibility Journal</i></p>	<p>Kepuasan Kerja: Weiss et al. (1967).</p> <p>Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (OCB): Kumar (2005).</p>	<p>Setelah analisis korelasi dijalankan untuk menilai faktor-faktor yang tersisa untuk menguji kolinearitas dan korelasi. Koefisien korelasi antara kepuasan kerja dan OCB adalah yang tertinggi dan signifikan. Selain itu statistik T untuk semua jalur mempunyai hubungan positif kuat dan signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja</p>

	Alat Analisis: Kuantitatif studi kasus terhadap 680 karyawan bank sektor swasta baru India.		berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.
5.	<p>Indarti et al. (2017).</p> <p>Jurnal: <i>The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction to performance.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>Journal of Management Development</i></p> <p>Alat Analisis: Kuantitatif studi kasus terhadap 275 dosen di 2 perguruan tinggi swasta kota Makassar.</p>	<p>Kepuasan Kerja: Schnake (2003).</p> <p>Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (OCB): (Allison et al., 2001).</p>	<p>Hasil pengujian SEM ditemukan ada pengaruh langsung yang signifikan antara variabel kepribadian, Komitmen Organisasi dan kepuasan kerja pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. Koefisien dengan komentar positif menunjukkan Kepribadian yang lebih baik, Komitmen Organisasi dan kepuasan kerja dan akan mengarah pada lebih baik Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Demikian pula untuk pengaruh antara Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja, ada juga yang signifikan dan positif menunjukkan kepuasan kerja yang lebih baik dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, itu akan menyebabkan lebih baik kinerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.</p>

**Tabel 2.8 Review Teori Jurnal Terdahulu Variabel Kepuasan Kerja**

Peneliti	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Pio dan Tampi. (2018)	Luthans (2006) dan Neubert et al., (2009)	Gaji, promosi, kolega, pengawas, pekerjaan itu sendiri.	Spector (1985), Netemeyer et al.
Eissenstat dan Lee. (2017)	Camman et al., (1983)	Penulis tidak mencantumkan teori di dalam jurnalnya.	

Jung dan Yoon (2014)	Spector (1985), Netemeyer et al. (1997) dan Yang (2010)	Puas dengan pekerjaannya, menyukai pekerjaannya, menyenangkan, merasa bangga, merasa bermakna dengan pekerjaannya.	(1997) dan Yang (2010)  Puas dengan pekerjaannya, menyukai pekerjaannya, menyenangkan, merasa bangga, merasa bermakna dengan pekerjaannya.
Belwalkar et al. (2018)	Weiss et al. (1967)	Teori yang mendasari didasarkan pada asumsi bahwa kecocokan kerja tergantung pada korespondensi antara keterampilan individu dan bala bantuan yang ada di lingkungan kerja.	
Indarti et al. (2017)	Schnake (2003)	Kepuasan sosial, kepuasan kerja intrinsik, kepuasan kerja ekstrinsik.	

## 2.5.OCBIP

### 2.5.1. OCB

Bateman dan Organ (1983) pertama kali menciptakan istilah *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku yang melumasi mesin sosial organisasi, dan memberi label karyawan yang terlibat dalam perilaku seperti warga negara yang baik. Kemudian, Denis Organ (1988) menawarkan tinjauan panjang OCB dan menggambarkannya sebagai perilaku kerja yang bersifat diskresi, tidak secara formal atau langsung diakui oleh sistem imbalan organisasi, namun mempromosikan efektivitas organisasi, telah muncul sebagai area populer untuk studi. OCB adalah elemen penting yang mempengaruhi tidak hanya kinerja objektif tetapi juga kinerja subjektif melalui partisipasi sukarela.

Hui et al (2004) mengartikan OCB adalah dimana karyawan melakukan upaya ekstra dengan terlibat dalam perilaku pro-sosial ekstra yang menguntungkan organisasi dengan berbagai cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang unik. Karyawan ini melampaui perilaku peran yang diidentifikasi untuk menunjukkan perilaku peran ekstra, dengan melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi atau unit kerja.

Menurut Katz (1964), beberapa tingkat perilaku peran ekstra diperlukan untuk memastikan kelangsungan hidup dan keberhasilan setiap sistem sosial. Ini diinginkan di lingkup informal perusahaan. Perilaku peran ekstra di tempat kerja ini mencerminkan perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB). Tubuh penelitian yang berkembang dalam perilaku kewarganegaraan organisasional ini juga menunjukkan bahwa karyawan menunjukkan kinerja peran ekstra yang lebih besar ketika mereka mengalami hubungan yang kuat dengan organisasi mereka dan telah menemukan rasa, makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka sehari-hari (Van Dyne, Graham dan Dienesch, 1994).

Perilaku membantu merujuk pada upaya sukarela karyawan untuk membantu orang lain atau mencegah masalah terkait pekerjaan rekan kerja mereka. Perilaku seperti itu telah diidentifikasi sebagai bentuk penting kewarganegaraan. Dalam konteks OCB, perilaku membantu dipandang sama dengan perilaku *altruism*, penciptaan perdamaian, dan pemandu sorak (Organ, 1988). Perilaku membantu dalam membangun lingkungan kerja yang positif dengan memberikan dukungan dan mendorong

penyesuaian karir dan pengembangan karyawan melalui pendampingan dan pembelajaran rekan. Dukungan sosial profesional ini mengurangi tekanan dan ketegangan kerja.

Khan dan Rashid (2012) menunjukkan bahwa OCB penting dalam organisasi, dan penting untuk mencapai pengembalian yang superior. Secara umum, OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena mereka melumasi mesin sosial organisasi, mengurangi gesekan, dan meningkatkan efisiensi. Mereka sangat penting untuk efektivitas perusahaan dan organisasi. OCB meningkatkan efisiensi suatu organisasi dengan membebaskan berbagai jenis sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif (Organ, 1988). Misalnya, karyawan yang saling membantu dengan masalah terkait pekerjaan.

Dengan begitu memungkinkan manajer untuk menghabiskan lebih banyak waktu untuk tugas-tugas produktif seperti perencanaan strategis, meningkatkan proses bisnis, dan mengamankan sumber daya berharga. OCB juga dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan membantu mengoordinasikan kegiatan kelompok kerja dan mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumber daya yang langka untuk fungsi pemeliharaan (Organ, 1988). Selain itu secara alami OCB bisa meningkatkan semangat tim, moral, dan kekompakan, sehingga mengurangi kebutuhan anggota kelompok untuk menghabiskan energi dan waktu untuk fungsi pemeliharaan kelompok.



### 2.5.2. Pengukuran OCB

Dalam identifikasi dimensi dari konstruk OCB, Organ (1997) meringkas studi OCB sebelumnya dan mengidentifikasi lima kategori perilaku organisasi, peran ekstra yang dia sarankan merupakan OCB. Perilaku-perilaku ini meliputi:

1. *Altruism*. Menggambarkan membantu orang-orang tertentu dengan tugas-tugas yang relevan secara organisasional.
2. *Conscientiousness* (Kesadaran) atau nurani. Melibatkan perilaku yang melampaui tuntutan peran minimum tetapi lebih berorientasi secara pribadi, seperti kehadiran di tempat kerja dan ketekunan.
3. *Sportsmanship* (Sportivitas). Menangkap kesediaan untuk mentolerir ketidaknyamanan tanpa mengeluh, yaitu mempertahankan sikap positif dengan orang lain.
4. *Courtesy* (Sopan santun). Tindakan yang berfungsi untuk mencegah masalah antar pribadi yang terjadi, misalnya, memberi tahu orang lain dengan informasi yang relevan.
5. *Civic Virtue-Behavior* (Perilaku Kebajikan masyarakat). Menggambarkan partisipasi dan keterlibatan karyawan yang bertanggung jawab dalam suatu organisasi.

### 2.5.3. OCBIP

Perilaku OCB sebenarnya sangat identik dengan budaya bangsa kita yang mengedepankan gotong royong. Juga sangat sesuai dengan

ajaran agama Islam yang mengajarkan perilaku ikhlas, yakni beribadah dan bekerja semata-mata karena Allah, tidak ingin mendapat pujian dari orang lain ataupun mendapat imbalan materi. Namun demikian, bangsa kita yang mayoritas penduduknya Islam justru sangat korup dan sangat pragmatis. Kinerja seseorang sering kali ditentukan oleh unsur materi. Islam mengajarkan bahwa dalam bekerja diterima tidaknya suatu amal tergantung pada niatnya, jika niatnya hanya materi maka ia akan mendapatkan duniawi semata, tetapi jika niat ikhlas karena Allah, maka dia juga akan mendapatkan pahala di samping materi. Oleh sebab itu, menjadi sangat penting berperilaku *citizenship* dalam bekerja.

Menurut perspektif Islam, pandangan dunia adalah visi realitas dan kebenaran yang muncul di depan mata Muslim yang mengungkapkan apa adanya. Karena semua tentang dunia adalah keberadaan dalam totalitas yang diproyeksikan Islam. Tidak seperti konsepsi ilmiah modern barat tentang dunia, yang terbatas pada akal dan pengalaman yang masuk akal, pandangan dunia Islam mencakup baik al-dunya (dunia) dan al-akhirah (akhirat), di mana aspek-dunia harus dihubungkan secara mendalam dan tak terpisahkan dengan aspek akhirat dan di mana aspek akhirat memiliki makna tertinggi dan final. Aspek dunia dipandang sebagai persiapan untuk aspek akhirat (Al-Attas, 2001).

Segala sesuatu dalam Islam pada akhirnya difokuskan pada aspek akhirat tanpa dengan demikian menyiratkan sikap mengabaikan atau tidak peduli terhadap aspek-dunia. Penegasan ini membawa kita pada keyakinan

bahwa seorang Muslim harus melihat dunia ini sebagai tempat tinggal sementara, dan dalam semua tindakannya, visi Muslim haruslah wawasan yang luas tentang perbaikan akhirat dengan menggunakan dunia sebagai sarana untuk mencapai visi itu (Al-Attas, 2001).

Dengan kata lain, setiap tindakan yang dilakukan seorang Muslim adalah ibadah. Allah menyatakan dalam Al Qur'an, "Dan Aku (Allah) tidak menciptakan jin dan manusia kecuali bahwa mereka harus menyembah Aku (Sendiri)" (Al-Qur'an 51: 56). Dengan pemahaman yang baik tentang konsep dasar ini yang berakar kuat dalam pikiran, seorang Muslim akan lebih cenderung mempraktikkan OCB dalam organisasi apa pun yang menjadi miliknya terlepas dari keuntungan ekonomi atau sosial karena dengan begitu ia tahu sepenuhnya bahwa ia bertindak tidak hanya untuk membuat dunia menjadi tempat tinggal yang baik, tetapi juga untuk menjadikan akhirat tempat tinggal yang menyenangkan. Haneef (1997) berpendapat bahwa pandangan dunia Islam terdiri dari konsep-konsep tentang Tuhan, manusia, alam semesta dan agama. Dia berpendapat bahwa pemahaman murni seorang Muslim tentang konsep-konsep ini membentuk ideologi dan visi yang dengannya dia bertindak.

Konsep OCB dalam perspektif Islam didasarkan pada ajaran Islam. Al-Qur'an memerintahkan umat Islam untuk saling membantu dalam melakukan kebaikan dan kesalehan dan melarang umat-Nya untuk membantu dalam dosa dan pelanggaran (Al-Qur'an 5: 2). OCB dalam perspektif Islam (OCBIP) adalah tindakan sukarela individu yang sesuai

dengan syari'at Islam dan hanya mengharapkan falah atau ridha Allah (Kamil et al., 2014). OCB dalam perspektif hukum Islam sunnah, artinya jika tidak dilakukan tidak mendapat hukuman atau dosa dan akan mendapat hadiah jika dilakukan. Karyawan akan dihargai karena peduli dan empati dengan orang lain. Wibowo dan Dewi (2017) mengatakan bahwa konsep OCB dalam perspektif Islam mengarah ke konsep persaudaraan (Ukhuwah) dalam Islam yang terdiri dari: Ta'aruf, tafaham, ta'awun dan tafakul. Begitu juga dengan pendapat Diana (2012), bahwa OCB dalam Islam menganut perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam Islam, yaitu nilai-nilai ketulusan, ta'awun, ukhuwwah dan mujahadah.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam perspektif Islam tidak dapat dipisahkan dari OCB konvensional. Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela, non-sukarela individu, yang tidak secara langsung dihadahi oleh sistem penghargaan formal, secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi. Sedangkan Christina dan Dyne (2001), OCB adalah perilaku karyawan perusahaan yang bertujuan meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan sasaran produktivitas karyawan individu. Lebih ringkas Jahangir et al. (2004) menjelaskan bahwa OCB adalah perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar seorang pekerja dan bahkan cenderung mengabaikan kepentingan dan kebutuhan pribadinya.

Seseorang berperilaku *citizenship* (OCB) dikarenakan semata-mata ingin mendapatkan ridha Allah. Perilaku menolong, berkomunikasi dengan baik, bekerjasama dan berpartisipasi kesemuanya muncul dari keinginan mereka untuk berlomba-lomba dalam kebaikan dan balasan yang terbesar dari Allah SWT. Perilaku *citizenship* yang menekankan kerelaan dan kebaikan, sesuai dengan nilai-nilai dalam Islam. Pernah terjadi diskusi antara Nabi dengan sahabat, mereka bertanya tentang perbuatan yang lebih mulia dari jihad, Nabi menjawab yaitu orang yang melakukan perbuatan dengan tanpa mengharapkan imbalan apapun. Bukhari meriwayatkan (Nabi bersabda : Amal apakah di hari ini yang paling mulia? Mereka menjawab “jihad”, Nabi bersabda, “bukan jihad” tetapi seseorang yang keluar dengan mengorbankan diri dan hartanya dengan tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Dari hadits tersebut dapat dipahami bahwa perbuatan yang mengorbankan diri, atau harta demi kepentingan orang lain atau organisasi dengan tanpa mengharapkan imbalan atau *reward* apapun, maka perbuatan yang telah dilakukan tersebut lebih mulia dari jihad atau perang di jalan Allah. Padahal jihad merupakan perbuatan yang paling mulia yang setara dengan keimanan itu sendiri, dan haji yang mabrur (HR.Bukhari:25). Hadits tersebut di atas dapat dijadikan sebagai landasan dasar tentang perilaku *citizenship*. Dengan demikian motif seorang muslim melakukan OCB adalah karena ingin mencari Ridha Allah dan menginginkan kehidupan yang baik di dunia dan akhirat.

Seseorang melakukan OCB bukan ingin mendapat *reward* dari pimpinan tetapi semata-mata ingin mendapat keuntungan akhirat atau balasan dari Allah SWT. Jika keuntungan akhirat yang diharapkan maka akan mendapat keuntungan yang berlipat, tetapi jika hanya ingin keuntungan dunia saja, maka Allah SWT. hanya akan memberinya sebagian keuntungan dunia. Barang siapa yang menghendaki keuntungan di akhirat akan Kami tambah keuntungan itu baginya dan barang siapa yang menghendaki keuntungan di dunia kami berikan kepadanya sebagian dari keuntungan dunia dan tidak ada baginya suatu bahagian pun di akhirat.(QS. Al-Syuraa,42:20).

Ayat tersebut di atas menganjurkan agar seorang muslim dalam berbuat kebaikan kepada orang lain hendaknya tidak mengharap imbalan di dunia, tetapi hendaknya mengharap imbalan akhirat, Allah pasti mencatat setiap perbuatan yang dilakukan hambanya sekecil apapun. Setiap kebaikan akan dibalas dengan kebaikan. Sepanjang ajaran ini diingat oleh setiap muslim, maka mereka akan selalu melakukan OCB, karena inti dari OCB adalah berbuat baik tanpa mengharap imbalan atau *reward*. Ini sangat selaras dengan ajaran Islam.

#### **2.5.4. Pengukuran OCBIP**

Kamil, et al (2014) dalam penelitiannya tentang *Investigating the dimensionality of organisational citizenship behaviour from islamic perspective (OCBIP)* mengungkapkan empat dimensi OCBIP. Dua

dimensi dari Organ (1997) yang telah dijelaskan sebelumnya berhubungan dalam perspektif Islam dan sejalan dengan Kamil, et al (2014), yaitu :

1. *Altruism* (Taawun). Seorang muslim agar selalu membantu saudaranya yang lain. Allah menjanjikan bahwa orang yang suka membantu orang lain, maka akan dibantu dan diberi kemudahan oleh Allah SWT. Nabi bersabda ; Barang siapa yang menghilangkan kesulitan dunia sesama mukmin maka Allah akan menghilangkan kesulitannya di akhirat, barang siapa yang mempermudah kesulitan orang lain maka Allah akan mempermudah urusannya di dunia – akhirat, barang siapa yang menutup aib seorang Islam maka Allah akan menutup aibnya di dunia-akhirat, Allah akan selalu menolong hambanya selagi hambanya menolong saudaranya (HR.Muslim:4867).

Setiap perbuatan yang dilakukan oleh seorang muslim kepada saudaranya yang lain dihitung oleh Allah sebagai sedekah. Setiap muslim itu bersedekah, jika tidak mampu maka berbuat sesuatu dengan tangannya dan bermanfaat untuknya dan mendedekahkannya, jika tidak mampu maka membantu orang yang membutuhkan dan yang kesusahan, jika tidak mampu maka berbuat baik, jika tidak mampu maka mencegah kejelekan, semua itu termasuk sedekah (HR. Muslim:1676)

Hadits tersebut memberi pengertian bahwa sedekah bukan hanya berupa harta, tetapi membantu rekan kerja menyelesaikan tugas termasuk sedekah, Turmudzi juga meriwayatkan bahwa

menghilangkan batu atau duri dapat diartikan sebagai membantu orang lain atau menghilangkan kendala yang dihadapi adalah termasuk sedekah (Diana, 2012).

2. *Civic virtue behavior*. Setiap muslim harus peduli orang lain dan juga mendatangi setiap ada undangan pertemuan ilmiah atau rapat. Ini sebagai bentuk kecintaan terhadap organisasi. Bukhori meriwayatkan hadits sebagai berikut : Nabi memerintahkan 7 hal dan juga melarang 7 hal, yaitu sambang orang sakit, merawat jenazah, mendoakan orang yang bersin, menjawab salam, menolong orang yang teraniaya, memenuhi undangan, menepati janji.

Dari hadits tersebut dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa empati atau peduli orang lain merupakan karakter seorang muslim, mulai dari hal terkecil seperti mendoakan orang yang bersin, sampai pada hal besar seperti memenuhi undangan apapun dan oleh siapapun baik mahasiswa, masyarakat khususnya pertemuan-pertemuan penting organisasi, juga seperti menepati janji yang hal ini dapat kita artikan dengan disiplin waktu (Diana, 2012).

Selanjutnya dua dimensi lagi dari Kamil, et al (2014) tentang variabel OCBIP yaitu sebagai berikut:

3. *Advocating High Moral Standards (Da'wah)*. Dalam banyak cara yang sama, upaya untuk mengadvokasi standar moral yang tinggi (dakwah) adalah prinsip dasar Islam yang ditangkap sebagai perilaku kewarganegaraan organisasional, di mana karyawan yang terlibat di



dalamnya berusaha untuk mengembangkan perilaku moral dan etika karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Hal ini sejalan dengan Syari'ah, sebagaimana dicatat dalam hadits Nabi (SAW): "Siapa pun di antara kamu yang melihat munkar (perilaku buruk / tindakan terlarang) harus memperbaikinya dengan tangan, jika dia tidak dapat melakukan koreksi dengan tangan, ia harus menggunakan lidahnya untuk memperbaikinya (yaitu, dengan berbicara menentang tindakan buruk), jika tetap saja ia tidak dapat menggunakan lidahnya untuk melakukan koreksi, ia harus memanfaatkan hatinya (yaitu, membenci tindakan itu dalam dirinya sendiri), tetapi itu adalah yang terlemah dari Iman". Hadits ini membawa kita pada keyakinan yang menganjurkan standar moral yang tinggi adalah perilaku kewarganegaraan organisasional dari perspektif Islam, yang ketika diikuti dapat mengarah pada peningkatan hasil organisasi yang positif.

4. *Removal of Harm (Raf'al haraj)*. Menghindari perilaku jahat. Karakteristiknya dalam hukum Islam adalah adanya keterbukaan dalam berinteraksi sekaligus moderat. Berada di antara sikap menyulitkan dan sikap mengganggakan. Sifat ini merujuk pada makna lurus, adil, dan tengah-tengah. Dalam syariat Islam tidak terbatas pada berbagai hukum ibadah semata. Lebih dari itu *Removal of Harm (Raf'al haraj)* meliputi seluruh ranah hukum Islam seperti pranata sosial, hukum pidana, hukum perdata, sikap personal, dan

sebagainya. Semua ini akan terlihat jelas ketika dilakukan penelitian teks-teks Syari'ah dan kaedah-kaedahnyanya serta interelasinya dengan pensyariatan yang berporos pada kaedah, menghasilkan manfaat dan meniadakan kerusakan (Sabri, 2014).

**Tabel 2.9 Ringkasan Penelitian Terdahulu Variabel OCBIP**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisi
1.	<p>Kamil et al. (2014).</p> <p>Judul: <i>Investigating the dimensionality of organisational citizenship behaviour from islamic perspective (OCBIP): empirical analysis of business organisations in southeast asia.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>Asian Academy of Management Journal</i>, Vol. 19, No. 1, 17–46.</p> <p>Alat Analisis: Kuantitatif studi kasus terhadap 405 karyawan Muslim di organisasi bisnis di Malaysia.</p>	<p>Perilaku Kewarganegaraan Organisasional dalam Perspektif Islam (OCBIP): Byrne, (2010), Hair et al., (2010), Kline, (2011).</p>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa penelitian ini telah memberikan kontribusi pengetahuan baru pada literatur OCB yang ada dengan mempelajari konstruksi Barat OCB dalam terang warisan Islam (Alquran dan tradisi Nabi), dan mengusulkan konstruksi baru OCBIP. Penelitian ini juga menghasilkan skala untuk mengukur OCBIP karyawan dalam konteks organisasi bisnis. Selain itu, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa model pengukuran konstruk OCBIP dalam konteks organisasi bisnis dijelaskan oleh empat komponen: <i>Altruism, Civic virtue, Advocating high moral standards and Removal of harm.</i></p>
2.	<p>Hamsani et al. (2017).</p> <p>Judul: <i>Islamic perspective on competence to increasing organizational citizenship behavior (ocb) with knowledge sharing behavior as a moderation variable of</i></p>	<p>Perilaku Kewarganegaraan Organisasional dalam Perspektif Islam (OCBIP): Penulis tidak mencantumkan sumber di dalam jurnalnya.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi di bidang syariah terhadap OCB dan <i>Knowledge Sharing Behavior</i> mampu memoderasi hubungan antara Kompetensi Syariah dengan OCB-perspektif Islam (OCB-IP).</p>

	<p><i>sharia bank employees in the bangka belitung islands province.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>Academy of Strategic Management Journal.</i></p> <p>Alat Analisis: Kuantitatif studi kasus terhadap 289 karyawan dari 7 bank syariah di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.</p>		
3.	<p>Kamil et al. (2015).</p> <p>Judul: <i>The impact of spirituality and social responsibility on organizational citizenship behaviour from the islamic perspective: empirical investigation of malaysian businesses.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>Jurnal Komunikasi Malaysian Journal of Communication.</i></p> <p>Alat Analisis: Kuantitatif studi kasus terhadap 405 karyawan Muslim di organisasi bisnis di Malaysia.</p>	<p>Perilaku Kewarganegaraan Organisasional dalam Perspektif Islam (OCBIP): Kamil (2012).</p>	<p>Dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM), hasilnya ditemukan bahwa indeks kecocokan menyebabkan dua temuan utama yaitu, <i>Islamic Social Responsibility</i> memengaruhi kinerja OCBIP karyawan. Tetapi <i>Islamic Spirituality</i> tidak.</p>
4.	<p>Sulaiman et al. (2018).</p> <p>Judul: <i>Measuring and validating the spiritual intention scale.</i></p> <p>Nama Jurnal: <i>Human Resource Management.</i></p>	<p>Perilaku Kewarganegaraan Organisasional dalam Perspektif Islam (OCBIP): Kamil et al. (2014).</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menandai kembali skala OCBIP oleh Kamil et al. (2014) untuk mengukur niat spiritual. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan. Dengan sampel 160 karyawan Muslim di Malaysia, hasilnya menunjukkan bahwa item dalam skala tersebut valid dan dapat diandalkan untuk mengukur niat</p>

Alat Analisis: Kuantitatif studi kasus terhadap 160 karyawan Muslim di Malaysia.	spiritual.
-------------------------------------------------------------------------------------	------------

**Tabel 2.10 Review Teori Jurnal Terdahulu Variabel OCBIP**

Peneliti	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Kamil et al. (2014)	Byrne, (2010), Hair et al., (2010), Kline, (2011)	<i>Altruism, Civic virtue, Advocating high moral standards (Da'wah) and Removal of harm (Raf'al haraj).</i>	Kamil et al. (2014) <i>Altruism, Civic virtue, Advocating high moral standards (Da'wah) and Removal of harm (Raf'al haraj)</i>
Hamsani et al. (2017)	Penulis tidak mencantumkan sumber di dalam jurnalnya	<i>Al-Eathaar, Qayam Al-mumatwanah, Da'wah and Raf'al haraj.</i>	
Kamil et al. (2015)	Kamil (2012)	<i>Altruism, Civic virtue, Advocating high moral standards (Da'wah) and Removal of harm (Raf'al haraj).</i>	
Sulaiman et al. (2018)	Kamil et al. (2014)	<i>Altruism, Civic virtue, Advocating high moral standards (Da'wah) and Removal of harm (Raf'al haraj).</i>	

## 2.6. Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1. Pengaruh Gaji terhadap Kepuasan Kerja

Gaji paling sering dianggap sebagai faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Pembayaran mengacu pada upah dasar dan pembayaran tambahan seperti pembayaran lembur . Secara

umum diketahui bahwa uang adalah instrumen penting dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan membayar mengacu pada bagaimana karyawan menerima gaji (Jalalkamali et al., 2016).

Sebuah meta-analisis literatur tentang hubungan antara gaji dan kepuasan kerja yang dilakukan oleh Hakim et al. (2010) mengungkapkan bahwa gaji adalah penentu signifikan kepuasan kerja untuk karyawan di tempat kerja apa pun. Gaji juga memainkan peran penting dalam perusahaan padat modal untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman.

Secara khusus, penelitian mengidentifikasi gaji sebagai faktor kepuasan kerja yang paling kuat. Efeknya ditemukan setidaknya empat kali dari faktor kerja lainnya. Studi yang meneliti tingkat gaji dan kepuasan kerja di negara-negara berkembang tampaknya melaporkan temuan serupa. Penggajian di negara berkembang sering diselaraskan dengan kepuasan kerja (Tlaiss, 2013).

Temuan mendukung teori atau konsep pengembangan kepuasan karyawan, dan bahwa studi meta-analitik yang dilakukan oleh Judge et al. (2010) menunjukkan bahwa pengaruh paling penting pada pengalaman kepuasan kerja seseorang berasal dari gaji. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan di industri bunga potong Ethiopia, melaporkan gaji sebagai penentu paling kuat dari kepuasan kerja (Staelens et al., 2016).

H1 : Gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **2.6.2. Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut teori desain pekerjaan berdasarkan harapan psikologis, atribut tugas tertentu mengarah pada rasa kebermaknaan individu, tanggung jawab dan berbagi pengetahuan, yang pada gilirannya mempromosikan kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja dan efektivitas (Hackman, 1977). Berbagi pengetahuan merupakan fitur kontekstual dari lingkungan kerja yang dapat memperkaya pekerjaan dan meningkatkan kepuasan kerja (Morgeson dan Humphrey, 2006).

Berbagi pengetahuan dalam organisasi membantu pekerja dalam lingkungan yang padat pengetahuan untuk membangun pemahaman bersama dan mendapatkan nilai dari pengetahuan (Mohrman et al., 2002). Lebih khusus lagi, akuisisi pengetahuan meningkatkan kepuasan kerja karena melibatkan akses ke pengetahuan baru yang meningkatkan efisiensi dalam melaksanakan tugas seseorang. Selain itu juga membantu menemukan informasi dan informan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan tugas mereka secara tepat waktu dan efektif.

Berbagi pengetahuan juga berkaitan dengan kebutuhan sosial individu. Retensi pengetahuan meningkatkan rasa pengakuan dan apresiasi karyawan, karena didasarkan pada pengakuan nilai pengetahuan ahli individu. Berbagi pengetahuan tidak secara langsung memengaruhi kinerja pekerjaan pengguna tetapi membantu

meningkatkan kepuasan kerja mereka dan selanjutnya meningkatkan kinerja pekerjaan mereka.

H2 : Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **2.6.3. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional memainkan peran positif yang signifikan dalam kepuasan kerja. Johnson dan McIntye (1998) menunjukkan bahwa budaya kerja yang inovatif meningkatkan kepuasan kerja, tetapi Bearson et al. (2008) menemukan bahwa budaya inovatif berkorelasi lemah dengan kepuasan kerja. Dia menjelaskan ini dengan melihat dampak dari jenis industri pada budaya dan kepuasan. Dia berpendapat bahwa organisasi teknologi tinggi lebih berorientasi pada inovasi dan ini dapat menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Hasil untuk individu seperti kepuasan kerja tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasional (Wallach, 1983). Ini berarti bahwa karyawan dapat lebih beradaptasi dengan lingkungan kerja jika karakteristik dan budaya organisasional cocok dengan orientasi individu mereka (Vandenberghe, 1999). Berson et al. (2008) menyatakan bahwa budaya suportif berkorelasi positif dengan kepuasan karyawan. Dalam jenis budaya ini, karyawan merasa berkomitmen untuk organisasi mereka karena mereka puas dengan pekerjaan mereka. Budaya birokrasi sering menghasilkan

tanggapan karyawan yang negatif, yang mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang rendah (Berson et al., 2008).

H3 : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

#### **2.6.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCBIP**

Dalam sebuah studi tentang hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan OCB, Lapierre dan Hackett (2007) menunjukkan dalam studi mereka tentang karyawan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi meningkatkan OCB. Murphy et al. (2002) menemukan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi mengarahkan karyawan ke perilaku positif lebih ke organisasi. Shokrkon dan Naami (2009) mencatat bahwa karyawan menunjukkan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan ketika organisasi mengakui pekerjaan mereka, saling membantu dan mereka memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan Wibowo dan Dewi (2017) yang mengatakan bahwa konsep OCB dalam perspektif Islam mengarah ke konsep persaudaraan (Ukhuwah) hubungan yang baik dengan rekan kerja dengan cara Ta'awun (*Altruism*), yaitu saling membantu dengan rekan kerja.

Nadiri dan Tanova (2010) mengklaim bahwa kepuasan kerja subyektif memiliki implikasi penting bagi OCB mereka. Swaminathan dan Jawahar (2013) mensurvei anggota fakultas dan mengungkapkan bahwa kepuasan kerja menjadi penting, karena mengarah ke OCB.



Dengan demikian, banyak penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja subyektif memiliki implikasi penting bagi OCB karyawan (Foote dan Tang, 2008).

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCBIP.

#### **2.6.5. Pengaruh Gaji terhadap OCBIP yang dimediasi Kepuasan Kerja**

Dari segi perusahaan gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok yang dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan gaji terlalu tinggi, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan bila gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja. Sehingga perlu adanya standar gaji yang sama dan adil bagi karyawan.

Gaji bukanlah merupakan satu-satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan akan mempengaruhi kepuasan karyawan. Memberikan gaji yang kompetitif kepada karyawan adalah salah satu faktor penting yang harus dijalankan oleh perusahaan.

Paket gaji absolut dan kenaikan gaji selanjutnya memiliki dampak positif kepada kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa karyawan memperoleh kepuasan kerja dari berbagai segi. Salah

satunya adalah dari segi gaji dan hubungan dengan rekan kerja mereka. Jika seorang karyawan menerima gaji tinggi dan diberikan lingkungan kerja yang mendukung, kemungkinan akan berkinerja lebih baik dan memberikan peras ekstra dari pekerjaannya.

Dengan begitu gaji secara tidak langsung menjadi faktor pemicu karyawan untuk melakukan peran ekstra yaitu OCBIP melalui kepuasan kerja yang menjadi peran mediasi antar hubungan tersebut. Selain itu gaji dipandang oleh karyawan sebagai sumber kepuasan yang besar. Pada akhirnya, gaji menjadi nilai penting yang diperoleh karyawan. Wajar jika karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya cenderung tetap berkomitmen dan memiliki tingkat motivasi yang tinggi dan mau memberikan peran ekstra dari pekerjaannya.

H5 : Gaji berpengaruh positif terhadap OCBIP yang dimediasi Kepuasan Kerja

#### **2.6.6. Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap OCBIP yang dimediasi Kepuasan Kerja**

Keberadaan proses berbagi pengetahuan di lingkungan kerja karyawan secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja yang tinggi. Pandangan berbasis pengetahuan memberi penekanan besar pada modal karyawan tentang keterampilan, pengetahuan, kompetensi, sikap dan motivasi orang-orang yang bekerja untuk suatu organisasi, dan cara mereka menggunakan keterampilan ini untuk kepentingan organisasi (Crook et al., 2011). Dalam era pengetahuan saat ini, proses

berbagi pengetahuan merupakan fitur kontekstual dari lingkungan kerja, yang dapat memperkaya pekerjaan yaitu dengan peran ekstra dari karyawan melalui kepuasan kerja .

Proses berbagi pengetahuan didalam lingkungan perusahaan membantu pekerja dalam lingkungan yang padat pengetahuan untuk membangun pemahaman bersama dan mendapatkan nilai dari pengetahuan (Mohrman et al., 2002). Kodifikasi pengetahuan juga membantu karyawan menemukan informasi dan informan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan tugas mereka secara tepat waktu dan efektif. Proses penciptaan pengetahuan di sisi lain memungkinkan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan perencanaan, desain, dan memanfaatkan kreativitas mereka. Singkatnya, karyawan akan lebih puas dengan pekerjaan mereka sejauh mereka mengalami proses berbagi pengetahuan di lingkungan kerja mereka yang selanjutnya membuat karyawan akan mengaplikasikan pengetahuan yang didapat dengan peran ekstra OCBIP.

Selain itu, penyelesaian masalah adalah karakteristik utama dari karyawan. Dapat dikatakan bahwa karyawan menemukan kepuasan kerja karena dapat berbagi solusi yang telah mereka hasilkan dengan rekan kerja dan dalam melihat bagaimana mereka mempengaruhi fungsi organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan sikap keseluruhan karyawan tentang pekerjaan mereka. Tingkat kepuasan kerja mereka

dipengaruhi oleh sejauh mana kebutuhan mereka terpenuhi. Tidak seorang pun memiliki semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.

H6 : Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap OCBIP yang dimediasi Kepuasan Kerja

### **2.6.7. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap OCBIP yang dimediasi Kepuasan Kerja**

Menurut Wallach (1983) hasil kepuasan kerja karyawan tergantung pada kecocokan antara karakteristik karyawan itu sendiri dan budaya organisasional perusahaan. Ini berarti bahwa karyawan dapat lebih beradaptasi dengan lingkungan kerja dengan baik jika budaya organisasional perusahaan cocok dengan orientasi individu mereka. Ada tiga klasifikasi budaya organisasional menurut Wallach (1983), yaitu budaya mendukung, budaya birokrasi, dan budaya inovatif.

Budaya mendukung dinyatakan berkorelasi positif dengan kepuasan karyawan. Dalam jenis budaya ini, karyawan merasa berkomitmen untuk perusahaan karena mereka puas dengan pekerjaan mereka. Budaya birokrasi sering menghasilkan tanggapan karyawan yang negatif, yang mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang rendah. Sedangkan budaya kerja yang inovatif menunjukkan bahwa bisa meningkatkan kepuasan kerja.

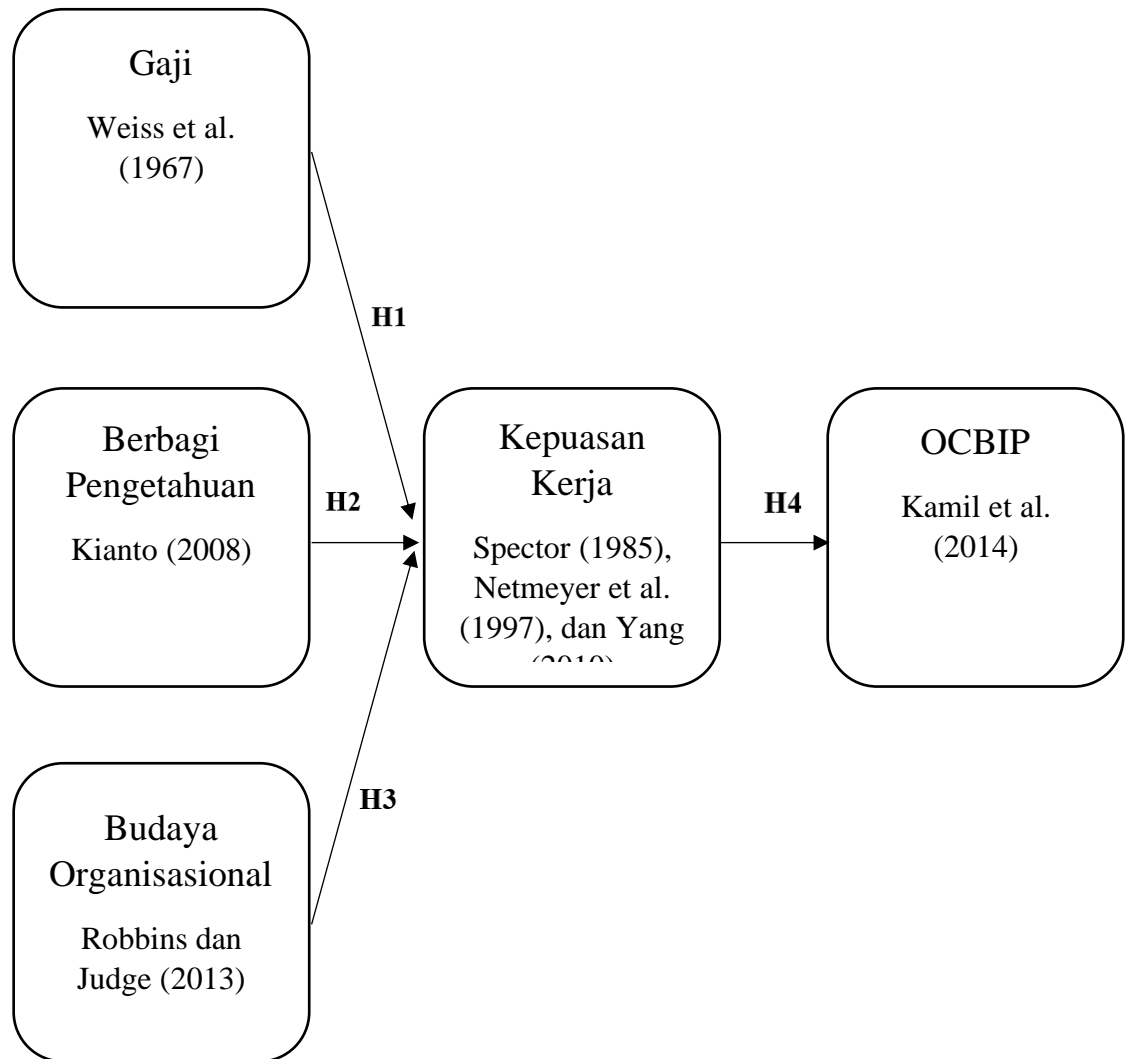
Selain itu, perusahaan perlu membuat budaya organisasional yang kuat didalam lingkungan kerja. Salah satunya adalah dengan

menciptakan budaya dominan yang mewakili nilai-nilai yang dianut oleh sebagian besar karyawan yang kemudian akan membuat perusahaan memiliki fitur khas dibandingkan dengan pesaingnya. Dengan begitu perusahaan memiliki nilai lebih dari perusahaan pesaing.

Budaya dominan yang harus dibangun terus-menerus adalah budaya yang dapat meningkatkan antusiasme dan kompetisi positif dalam pekerjaan yang akan menjalin hubungan yang baik antara rekan kerja sehingga membuat karyawan puas dengan pekerjaannya. Antusiasme dan kompetisi positif dalam pekerjaan juga dapat memengaruhi kerja sama antar karyawan. Dengan kata lain, hubungan antar karyawan yang menjadi pemicu kepuasan kerja akan berjalan dengan baik jika perusahaan mampu memberikan kompetisi yang positif dan agresif yang selanjutnya karyawan bisa memberikan peran ekstra OCBIP kepada perusahaan (Pawirosumarto, et al. 2016).

H7 : Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap OCBIP yang dimediasi Kepuasan Kerja

## 2.7. Model Penelitian



### Keterangan:

H5: Gaji berpengaruh positif terhadap OCBIP yang dimediasi Kepuasan Kerja

H6: Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap OCBIP yang dimediasi  
Kepuasan Kerja

H7: Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap OCBIP yang dimediasi  
Kepuasan Kerja