BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan hal yang relatif. Beberapa orang merasa puas ketika melakukan pekerjaan yang sesuai minat dan kemampuannya. Sedangkan yang lain baru merasa puas ketika hasil kerjanya mendapat penghargaan yang setimpal. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendorong atau menghambat diri pegawai, yang berkaitan dengan pekerjaanya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Kepuasan kerja (Job Satisfaction) yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Stephen Robbins dan Timothy Judge, 2008). Kepuasan kerja juga mempunyai konsekuensi-konsekuensi baik langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas organisasi (Wexley dan Gary, 2003). Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja / hasil kerja yang dirasa dibanding dengan harapannya.

Kepuasan kerja lebih condong pada sikap dan tindakan seseorang daripada perilaku. Asumsi yang telah berkembang sejak lama bahwa ketika individu merasakan kepuasan dalam bekerja maka individu tersebut memiliki perasaan positif terhadap perkerjaan dan menjadi semakin produktif pula individu tersebut, sebaliknya apabila individu tersebut merasa tidak puas maka individu merasa perasaan negatif sehingga mempengaruhi produktifitas yang semakin menurun.

Kepuasan kerja berkaitan erat dengan pekerjaan, pekerjaan yang dimaksud disini bukan hanya sekedar aktifitas perkantoran yang biasa dilakukan. Tetapi mencakup

interaksi dengan rekan dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan perusahaan, pemenuhan standart-standart kinerja, dan kondisi-kondisi kerja lainnya. Hal ini menyebabkan penilaian tentang seberapa puas atau tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya semakin rumit. Berdasarkan pertimbangan tersebut terdapat dua konsep pendekatan (Stephen Robbins dan Timothy Judge, 2008) yang digunakan untuk menilai kepuasan kerja individu.

Konsep pertama yaitu penilaian tunggal yang secara umum sekedar meminta individu untuk merespons satu pertanyaan seperti " Dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puaskah diri Anda dengan pekerjaan Anda?" kemudian responden menjawab dengan melingkari angka 1 – 5 yang cocok dengan jawaban "sangat tidak puas" – "sangat puas". Konsep kedua yaitu nilai penyajian akhir yang terdiri atas sejumlah aspek pekerjaan, yang merupakan penjabaran dari konsep pertama sehingga lebih rumit bagi para manajer. Konsep penilaian ini menjabarkan tiap faktor - faktor penilaian secara lebih rinci dan menyakan perasaan karyawan secara lebih detail mengenai setiap faktor. Faktor – faktor yang mencakup gaji, peluang promosi, sifat pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja termasuk dengan manajer, dinilai berdasarkan skala standard kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai kepuasan kerja secara keseluruhan. Faktor – faktor yang telah disebutkan diatas merupakan faktor yang paling sering digunakan sebagai patokan tingkat kepuasan pekerja.

Kedua metode yang telah dijelaskan diatas menghasilkan hasil yang sama hanya berbeda dalam tingkat kerumitan bagi manajer penilai. Metode pertama tidak membutuhkan waktu yang lebih untuk pengerjaannya, tidak memakan waktu lama sehingga manajer dapat menyelesaikan masalah yang lain. Sedangkan untuk metode kedua meskipun menyita banyak waktu manajer, tetapi hasil yang didapatkan berfokus pada titik masalah sehingga manajer dapat langsung mengatasi masalah yang terjadi.

2.2 Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (organizational performance) karena perilaku ini merupakan "pelumas" dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. . OCB merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri ,tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (job description) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ dan Konovski, 1989). Dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan tindakan sukarela yang dilakukan karyawan tanpa mengharapkan adanya reward / imbalan.

Organ et al. (2006) mengungkapkan bahwa terdapat 5 dimensi dalam OCB, sebagai berikut :

1. Altruism,

   Perilaku yang mengarah pada menolong atau membantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan, baik dalam pekerjaan / tugas ataupun masalah pribadi. Perilaku ini muncul secara refleks yang didasari sifat pribadi tersebut. Perilaku ini lebih mengarah pada memberi pertolongan secara tulus tanpa tekanan kewajiban.

2. Conscientiousness,

   Perilaku atau sikap yang cenderung berhati-hati dan lebih mendengar kata hati, sehingga menyebabkan individu memiliki control diri yang bagus, mematuhi norma yang ada dan lebih memprioritasakan tugas. Perilaku ini

menguntungkan perusahaan karena dapat mempengaruhi individu lain untuk lebih teroganisir dan taat aturan.

3. Courtesy,

   Perilaku yang cenderung sopan, memperhatikan dan menghargai orang lain, sehingga individu yang bersangkutan terhindar dari masalah yang tidak perlu terjadi.

4. Sportsmanship,

   Sportsmanship identik dengan adaptasi, toleransi terhadap keadaan yang dianggap kurang ideal dalam organisasi tanpa menunjukkan keberatan. Dapat juga dianggap sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan / masalah. Sikap ini dapat membantu menciptakan suasana kerja yang positif dan menyenangan.

5. Civic Virtue.

   Partisipasi aktif atau turut serta secara penuh dalam kegiatan yang dilakukan perusahaan. Rasa tanggung jawab untuk ikut meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni, mengacu pada kepentingan perusahaan. Peran aktif individu dapat dilihat melalui keterlibatan individu dalam kegiatan perusahaan seperti training, workshop dan lain sebagainya.

2.3 Employee Engagement

Employee engagement atau keterikatan kerja merupakan keadaan dimana individu memiliki perasaan positif, semangat, antusiasme dan dedikasi serta secara penuh terlibat dalam berbagai tugas perusahaan (Bakker, 2008). Hasil penelitian Haid dan Sims (2012), yang mengidentifikasi employee engagement dengan menggunakan empat faktor definitif: (1) Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi; (2)

Kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi; (3) Kesediaan untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi; dan (4) Kepuasan dengan pekerjaan dan organisasi.

Secara ringkas Schaufeli et al (2002) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat pada employee engagement :

1. Vigor.

   Vigor merupakan ketahanan mental dan tingkat energi ketika bekerja. Dapat dilihat melalui semangat bekerja, kemauan untuk berusaha dengan sungguh – sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan, kegigihan dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Dedication.

   Mengacu pada keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dan merasa bangga karena rasa keterlibatan tersebut. Merasa antusias dalam melakukan pekerjaan sehingga menuai banyak inspirasi.

3. Absorption.

   Absorption dapat dilihat melalui konsentrasi, keseriusan dan menikmati dalam melakukan pekerjaan, sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat. Pekerja merasa bahagia dengan pekerjaan yang dijalankan, sehingga larut dalam pekerjaan.

2.4 Kinerja

Simamora (2004) mengatakan bahwa “Kinerja (performance) mengacu pada kadar pencapaian tugas - tugas”. Dimana hal tersebut dapat membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya

yang dicapai seseorang). Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan "Kinerja (Performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan". Rivai (2005) juga memberikan pengertian "Kinerja sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu". Wahyu (2009) mengemukakan bahwa "kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan". Dari beberapa pengertian mengenai kinerja yang telah diuraikan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja atau performance mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan atau instansi. Kinerja dapat diukur berdasarkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

2.5 Penelitian Terdahulu

Table 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil dan Kesimpulan
1	H. Shokrkon A. Naami 2009	*The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in*	- Kepuasan Kerja - OCB - Kinerja	Terdapat korelasi positif dan signifikan antara kepuasan kerja

		Ahvaz Factory Workers		dengan kinerja.
2	A. Sridhar, T. Thiruvenkadam 2014	*Impact Of Employee engagement On Organization Citizenship Behaviour*	- OCB - *Employee Engagement*	Penelitian ini menyatakan bahwa teerdapat hubungan yang signifikan antara keterikatan karyawan dan *organizational citizenship behavior*. (*The study reveals that there is a very significant relationship between Employee engagement and Organization Citizenship Behavior*.)
3	Lelei Joy Chelagat, Chepkwony Protus Kiprop, Ambrose Kemboi. 2015	*Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya*	- OCB - *Employee Performance*	Hasil penelitian memberi wawasan mengenai efek dari *altruism, courtesy, sportmaship*, dan *civic virtue* pada keterikatan karyawan, hubungan positif dan signifikan pada kinerja pegawai. (*The results of this study have delivered insights on the effect of altruism, courtesy, sportsmanship and civic virtue on employee performance. Sportsmanship, altruism, civic*

				virtue and courtesy were found to have a positive and significant effect on employee performance.)
4	Susan Abraham 2012	*Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement*	- Kepuasan Kerja - *Employee Engagement*	Kepuasan kerja cukup memberi dampak pada keterikatan karyawan di Private Insurance.(*Job satisfaction has a moderate impact on employee engagement in the Private Insurance company studied*.)
5	Dorothea Wahyu Ariani 2012	*The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior*	- *Employee engagement* - OCB - CWB	Keterikatan karyawan berhubungan positif dengan perilaku ekstra karyawan dan berhubungan negatif dengan perilaku karyawan yang menyimpang. (*Employee engagement is related positively to OCB and negatively to CWB*.)
6	Shweta Malhotra	*A Study Of Relationship Between Job Satisfaction And Employee*	- Kepuasan Kerja - *Employee*	Setelah menganalisis data,kami menarik kesimpulan bahwa terdapat cukup

		Engagement	*Engagement*	pengaruh positif antara keterikatan karyawan dan kepuasan karyawan di BPO atau keterikatan karyawan berefek positif pada kepuasan kerja.(*After analyzing the data we can conclude that there is moderate positive relationship between employee engagement and job satisfaction in BPO sector or employee engagement effect positively on job satisfaction*.)
7	Amanda Shantz Kerstin Alfes Catherine Truss Emma Soane 2015	*The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours*	- *Employee Engagement* - OCB - *Job Design* - *Task Performance* - *Deviant Behaviours*	Kami megungkap temuan bahwa keterikatan karyawan berhubungan positif dengan perilaku ekstra karyawan dan pekerjaan, yang dinilai oleh supervisior dan, keterikatan karyawan berpengaruh negative terhadap

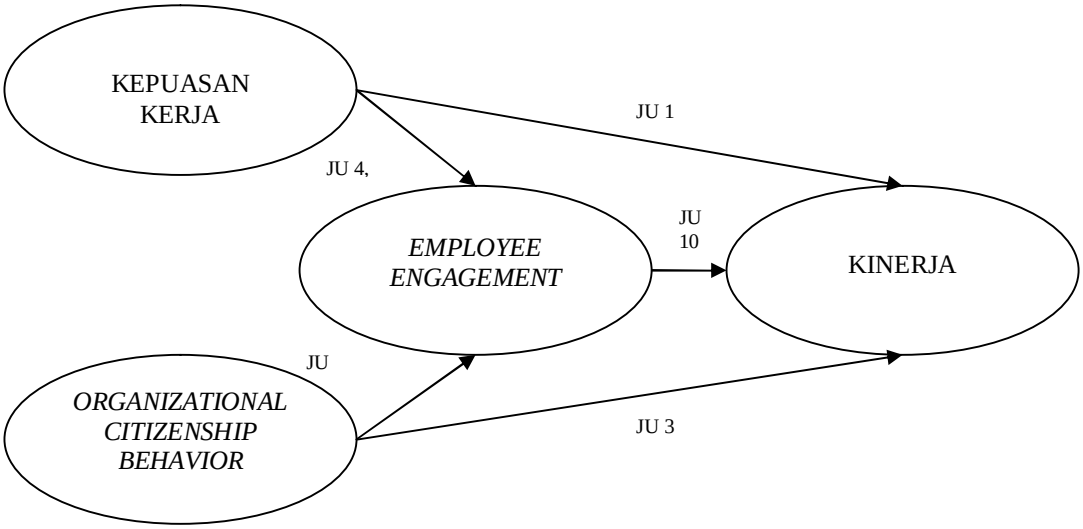
				orang yang menyimpang. (*Our findings revealed that employee engagement was positively related to OCB and task performance, as rated by supervisors, and employee engagement was negatively related to deviance*.)
8	Nida Qamar 2012	*Job Satisfaction And Organizational Commitment As Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior (Ocb)*	- Kepuasan Kerja - OCB	Dari hasil dapat dikatakan bahwa faktor yang menentukan perilaku ekstra karyawan, kepuasan kerja terdapat cukup pengaruh pada perilaku ekstra karyawan. (*Based upon the result it can be said that first determinant of OCB i.e. job satisfaction has a moderate (0.391) yet positive relationship with OCB.*)
9	Nadeem Ahmed, Anwar	*An Exploration of Predictors of Organizational*	- OCB - *Employee Engagement*	Terdapat relasi kuat yang tidak dapat dipungkiri antara

	Rasheed, Khawaja Jehanzeb 2012	*Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement*	- Kepuasan - HRD	perilaku ekstra karyawan dan keterikatan karyawan.(*There is a substantial relation established in literature between organizational citizenship behavior and employee engagement*.)
10	Michael A West, Jeremy F Dawson 2012	*Employee engagement and NHS performance*	- *Employee Engagement* - Kinerja	Lebih banyak karyawan yang merasa terikat, lebih baik produk atau pelayanan yang diberikan pada pasien dan organisasi seluruhnya.(*The more engaged staff members are, the better the outcomes for patients and the organisation generally*.)

H. Shokrkon A. Naami (2009) dalam penelitian mereka yang berjudul *The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvaz Factory Workers* menyatakan bahwa terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Sebelumnya dalam penelitian Cecilia Engko (2008) juga mengemukakan hasil yang serupa. Dalam penelitian lainnya Triana Fitriastuti (2013) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja. Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring (2014) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *employee engagement* terhadapa kinerja karyawan.

2.6 Kerangka Berfikir

Gambar 1 Kerangka Berfikir



2.7 Hipotesis.

1. Hubungan kepuasan kerja dengan *employee engagement.*

   Setiap pekerja pasti merasakan kepuasan kerja yang berbeda ketika melakukan suatu pekerjaan. Kepuasaan kerja karyawan yang tinggi dapat memicu rasa kepemilikan terhadap pekerjaan yang dijalankan serta merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan. Melalui uraian singkat diatas dapat diambil hipotesis bahwa,

   H1 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap employee engagement.

2. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dengan *employee engagement.*

   Perilaku ekstra pekerja (dalam arti positif) mendorong pekerja untuk terikat pada perusahaan. Rasa tanggung jawab untuk meningkatkan bidang pekerjaan

yang digeluti membuat karyawan terikat dengan pekerjaan. Melalui uraian singkat diatas dapat diambil hipotesis bahwa,

H2 : Terdapat pengaruh organizational citizenship behavior terhadap employee engagement.

3. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja.

   Karyawan mengalami kepuasan yang secara langsung akan berdampak pada kinerjanya. Setiap karyawan yang puas akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi sehingga menyebabkan kinerja meningkat. Maka dapat diambil hipotesis bahwa,

   H3 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

4. Hubungan *Organizational citizenship behavior* dengan kinerja.

   Perilaku ekstra karyawan, perilaku diluar deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan mengakibatkan kinerja jauh lebih baik daripada sebelumnya.

   H4 : Terdapat pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja.

5. Hubungan *employee engagement* terhadap kinerja.

   Pekerja yang merasa bangga dengan pekerjaan akan mengakibatkan keterikatan dengan pekerjaan dan berdampak pada peningkatan kinerja menjadi lebih baik.

   H5 : Terdapat pengaruh employee engagement terhadap kinerja.

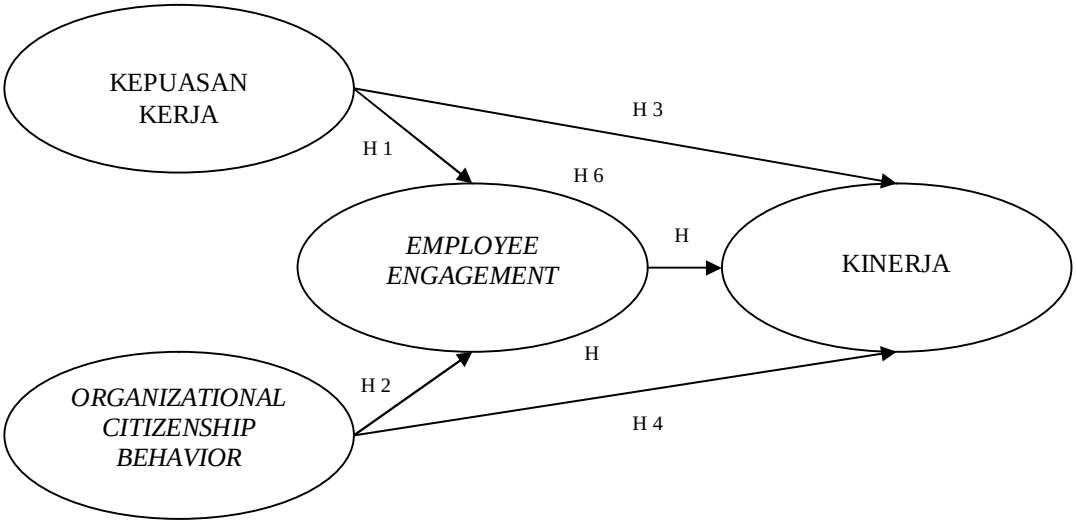
6. Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja melalui *employee engagement*.

   Setiap pekerja yang puas akan merasa terikat dengan pekerjaannya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

   H6 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dengan employee engagement sebagai variabel intervening.

7. Hubungan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja melalui *employee engagement*.

   Perilaku ekstra yang dilakukan karyawan secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena karyawan merasa memiliki dan bangga terhadap pekerjaan yang dijalankan tersebut.

   H7 : Terdapat pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja melalui employee engagement sebagai variabel intervening.

Gambar 2 Hipotesis