

didalam sebuah organisasi. Jenis perilaku tersebut termasuk ketepatan waktu, membantu orang lain, berinovasi, relawan. (Ma *et al.*, 2013).

Sebuah organisasi tidak dapat mencapai titik kemakmuran tanpa keterlibatan anggotanya sebagai warga negara yang baik. Karena pentingnya kewarganegaraan yang baik untuk organisasi, pemahaman sifat dan sumber *OCB* telah menjadi prioritas utama bagi sarjana organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa integritas dan kinerja yang bagus menunjang terciptanya *OCB*. Dari penelitian Zhang *et al* (2014), membuktikan adanya hubungan signifikan antara kinerja dan *OCB* serta hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja.

2.3.5 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan *OCB* dengan Kinerja sebagai Mediasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seorang karyawan mengenal organisasinya dan memiliki keinginan untuk berpartisipasi secara aktif dalam organisasi. Komitmen organisasi adalah sebuah pengukuran terhadap keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan pada masa mendatang. Komitmen organisasi mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kemauan karyawan untuk berusaha dalam mencapai tujuan tersebut dan keinginan untuk melanjutkan kerjanya di perusahaan (Syauta *et al.*, 2012).

Komitmen organisasi menyatakan bahwa tujuan individu sama atau identik dengan tujuan organisasi sehingga dapat menstimulasi produktifitas dan loyalitas karyawan. Karyawan akan bersedia bekerja untuk mencapai tujuan

organisasi karena karyawan memiliki nilai dan tujuan yang sama dengan organisasi (Susanty dan Miradipta, 2013).

Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh yang besar terhadap sikap dan perilaku karyawan. Karyawan yang berkomitmen akan mengerahkan waktu dan usaha yang lebih banyak dalam bekerja, setia terhadap organisasi dalam situasi apapun dan selalu melindungi asset dan reputasi organisasi. Karyawan yang loyal dan berkomitmen cenderung lebih produktif sehingga perusahaan akan lebih menguntungkan dibandingkan dengan perusahaan yang karyawannya kurang berkomitmen dan loyal. Karyawan yang loyal memiliki tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan yang lebih rendah serta lebih berpartisipasi dalam organisasinya (Rafiei, 2014).

Menurut Sani (2013), karyawan yang berkomitmen akan mengerahkan usaha yang lebih keras dalam bekerja untuk mencapai kesuksesan organisasi sehingga akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak berkomitmen.

OCB merupakan perilaku yang diperlihatkan oleh karyawan yang berkomitmen didalam sebuah organisasi. Jenis perilaku tersebut termasuk ketepatan waktu, membantu orang lain, berinovasi, relawan. (Ma *et al.*, 2013).

Sebuah organisasi tidak dapat mencapai titik kemakmuran tanpa keterlibatan anggotanya sebagai warga negara yang baik. Karena pentingnya kewarganegaraan yang baik untuk organisasi, pemahaman sifat dan sumber *OCB* telah menjadi prioritas utama bagi sarjana organisasi. Dari penelitian Khan *et al* (2010), Susanty dan Miradipta (2013), Memari *et al* (2013), Rafiei *et al* (2014), Sani (2013) dan

Zhang *et al* (2014) membuktikan adanya hubungan signifikan dimana komitmen organisasi yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang bagus serta mendukung adanya sikap *OCB* didalam karyawan.

2.3.6 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan *OCB* dengan Kinerja sebagai Mediasi

Kepuasan kerja merupakan sebuah pernyataan emosional yang positif dan dihasilkan dari pengalaman kerja. Kepuasan kerja adalah konsekuensi dari kesadaran karyawan akan seberapa mampunya pekerjaan yang bersangkutan dalam memberikan hal-hal yang dinilai penting. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja dan berkomitmen tidak akan menunjukkan kinerja yang buruk dan biasanya akan lebih produktif dan berpihak pada tujuan dan nilai organisasi (Hettiararchchi dan Jayarathna, 2014).

Kinerja adalah sebuah hasil dari pekerjaan yang telah diselesaikan. Kinerja berkontribusi terhadap tujuan organisasi dan dapat diukur dengan hasil. Kinerja adalah kualitas dan kuantitas yang dihasilkan setelah menyelesaikan misi dari individu atau kelompok dan merupakan hasil kerja karyawan secara keseluruhan, termasuk efisiensi dan efektivitas. Kinerja juga dapat diartikan sebagai produktifitas yang menyatakan kuantitas, kualitas dan kontribusi dari sebuah pekerjaan (Sani, 2013).

Dari penelitian Chughtai dan Zafar (2006), Shokrkon dan Naami (2009), Hasanzadeh dan Davari (2014), Hettiararchchi dan Jayarathna (2014), dan Sani (2013) dan Zhang *et al* (2014) membuktikan adanya hubungan signifikan antara

kepuasan kerja yang menghasilkan kinerja yang bagus serta mendukung adanya sikap *OCB* didalam karyawan tersebut.

2.3.7 Hubungan antara Keadilan Organisasi dan *OCB* dengan Kinerja sebagai Mediasi

Menurut Wang *et al* (2010), keadilan organisasi adalah keadaan dimana karyawan dapat merasakan keseimbangan antara apa yang karyawan kontribusikan terhadap perusahaan dan apa yang perusahaan berikan kepada karyawan. Keadilan organisasi berhubungan dengan perspektif karyawan, apakah mereka telah diperlakukan dengan adil atau tidak. Jika karyawan diperlakukan adil, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan tentunya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Keadilan organisasi merupakan hal yang sangat diperhatikan oleh pekerja sekarang, semakin adil karyawan diperlakukan maka karyawan akan memberikan kontribusi kerja yang tinggi. Dari penelitian Warokka, *et al* (2012), Chughtai dan Zafar (2006), Hadisi *et al* (2013), Suliman dan Kathairi (2012), Sani (2013), Zhang *et al* (2014) dan Wang *et al* (2010) dapat disimpulkan bahwa adanya keadilan organisasi yang bagus didalam perusahaan, maka menunjang kinerja yang dihasilkan karyawan dan dapat menghasilkan perilaku *OCB* agar karyawan dapat menjadi loyal terhadap perusahaan serta memiliki kinerja yang bagus.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Perbedaan mendasar dengan penelitian terdahulu adalah penulis menggabungkan dan memodifikasi penelitian yang dilakukan Sani (2013) dengan

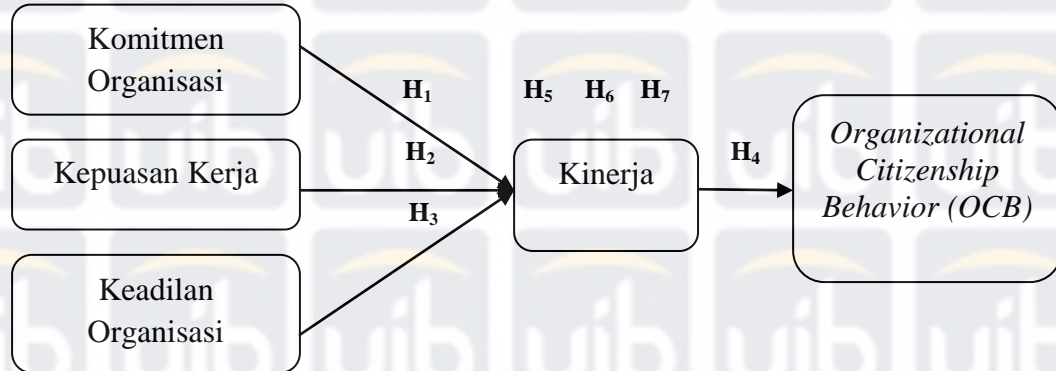
penelitian Zhang *et al* (2014) dimana sebelumnya Sani (2013) meneliti pengaruh keadilan prosedural, komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja dengan *OCB* sebagai variabel mediasi, sedangkan Zhang *et al* (2014) meneliti pengaruh antara sistem kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja terhadap *OCB* dengan mediasi dari komitmen afektif.

Pada penelitian ini, penulis menggabungkan variabel-variabel dari kedua penelitian tersebut dengan menggunakan variabel-variabel independen dari penelitian terdahulu oleh Sani (2013), yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keadilan prosedural. Keadilan prosedural diganti dengan keadilan organisasi berdasarkan rekomendasi dari Sani (2013) supaya mendapatkan hasil penelitian dan cakupan yang lebih umum. Variabel dependen dari penelitian terdahulu oleh Zhang *et al* (2014) yaitu *OCB* dan variabel Kinerja sebagai variabel mediasi yang sebelumnya pada penelitian Zhang *et al* (2014) merupakan variabel independen.

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan uraian kerangka teoritis yang ada, maka penulis akan menguji analisis pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja sebagai mediasi dengan model penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.16

Model Penelitian Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja sebagai Variabel Mediasi



Sumber: Sani (2013), Zhang *et al* (2014)

Berdasarkan model-model yang telah dibahas dan hubungan antara variabel independen, dependen serta mediasi maka perumusan hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁:** Terdapat pengaruh signifikan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja.
- H₂:** Terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja.
- H₃:** Terdapat pengaruh signifikan antara Keadilan Organisasi dan Kinerja.
- H₄:** Terdapat pengaruh signifikan antara Kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior*.
- H₅:** Terdapat pengaruh signifikan antara Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja sebagai mediasi.
- H₆:** Terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja sebagai mediasi.
- H₇:** Terdapat pengaruh signifikan antara Keadilan Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja sebagai mediasi.