BAB II
KAJIAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2005:8) manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan- kegiatan pekerjaan, sehingga Pekerjaaan tersebut terselesaikan secara efektif dan efisien dan melalui orang lain.

Menurut Robbins dan Coulter (2005:9) fungsi manajemen yaitu :

a) Merencanakan

   Fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategiuntuk mencapai sasaran itu dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan sejumlah kegiatan

b) Mengorganisasi

   Fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor ke siapa dan dimana keputusan harus dibuat.

c) Memimpin

   Fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, memengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif dan memecahkan masalah dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.

d) Mengendalikan

   Fungsi manajemen yang mencakup memantau kinerja actual, membandingkan aktual dengan standard an membuat koreksinya jika perlu.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek ‘manusia’ atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, dan memberikan penghargaan dan penilaian. (Dessler 2004:4). Sedangkan menurut (Handoko 2004:4) manajemen sumber daya manusia

adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

2.1.3 Sumber Daya Manusia Pariwisata

Sumber daya manusia di akui sebagai salah satu komponen vital dalam pembangunan pariwisata. Hampir setiap tahap dan elemen pariwisata membutuhkan sumber daya manusia untuk menggerakanya.sebagai salah satu industry jasa, sikap dan kemampuan staff akan berdampak krusial teradap bagaimana pelayanan pariwisata diberikan kepada wisatawan yang secara langsung akan berdampak pada kenyamanan, kepuasan dan kesan atas kegiatan wisata yang dilakukanya. Berkaitan dengan sumber daya manusia dalam pariwisata McIntosh, et al., dalam I Gde Pitana,M.Sc.(2009) memberikan gambaran atas berbagai peluang karir dalam industri pariwisata yang memanfaatkan dan digerakan oleh sumber daya manusia, seperti di bidang transportasi, akomodasi, travel, penginapan dan sebagainya. Secara gariis besar, karir yang dapat di tekuni di sektor pariwisata adalah sebagai berikut:

1. *Airlines* (maskapai penerbangan), merupakan salah satu industri perjalanan yang menyerap dan menggunakan sumberdaya manusia dalam jumlah paling besar.
2. *Hotel, motel, resort*. Memerlukan tenaga *general manager, resident manager, controller, akuntan,* direktur penjualan, direktur SDM, *room clerk, lobby porter, washer, waiter, bartender*, dan seterusnya.
3. *Travel agency*. Tenaga administrasi, penasihat *travel*, peneliti, pemasaran, konsultan, akuntan, reservasi, ahli computer, dan sterusnya.
4. *Tour companies* tenaga *tour manager, tour coordinator, tour planer dan sterusnya.*
5. *Tourism education*, memerlukan tenaga administrasi, guru, peneliti dan sterusnya.
6. *Tourism research,* memerlukan tenaga analisis untuk melakukan riset pasar, survey konsumen, dan tenaga peneliti di masing-masing sektor.
7. *Meeting planners,* bertanggung jawab untuk mempersiapkan dan merencanakan.
8. *Food service,* tenaga *waiter* dan *waiterss, chef, cooks, bartender,* ahli gizi, agen penjualan, tenaga penjualan, pemasaran, kasir dan seterusnya..

9. *Tourist offices and information centre.* Peluang karirnya, missal, sebagai direktur, asisten direktur, economic development specialist, analis, peneliti, humas, marketing coordinator, travel editor, media coordinator, photogrpher, administrasi dan sebagainya.

Berdasarkan UU No 10/2009, ruang lingkup organisasi kepariwisataan meliputi:

1. Organisasi pemerintah, Pemerintah Daerah, Swasta, dan Masyarakat
   a. Organisasi Pemerintah Daerah

      Merupakan unsur pelaksanaan Pemerintah dalam rangka penyelenggaraan desentralisasidan otonomi daerah. Menurut pasal 7 ayat (4) PP Nomor 38 tahun 2007 tentang pembagian urusan Pemerintah antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/kota.
   b. Organisasi Swasta/industry

      Merupakan orang atau sekelompok (pengusaha) yang menyediakan barang atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan waisatawan dan penyelenggaraan pariwisata (pasal 1 angka 7 dan angka 8 UU No 10 tahun 2009)
   c. Organisasi Masyarakat

      Merupakan masyarakat yang mengorganisir dan bertempat tinggal di dalam wilayah destinasi pariwisata dan di prioritaskan untuk mendapatkan manfaat dari penyelenggaraan kegiatan pariwisata di tempat tersebut (Penjelasan Pasal 5 huruf e UU No 10 Tahun 2009).

2.1.4 Pengembangan SDM Pariwisata

Yang dimaksuddengan Sumber Daya Manusia Pariwisata (SDM Pariwisata) dalam pengertian ini adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan peranya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di dalam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan di bidang kepariwisataan.

Dari batasan pengertian diata maka SDM pariwisata pada dasarnya juga dapat dipahami sebagai :

“Semua orang yang berkecimpung dan atau menyumbangkantenaga dan fikiranya pada seluruh potensi yang terkandung di dalam usaha pariwisata demi tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.

Berdasarkan pada UU No.10 tahun 2009 tentang kepariwisataan SDM Pariwisata pada intinya dapat di golongkan berdasarkan institusinya sebagai berikut:

a. Institusi Pemerintah dan atau Pemerintah Daerah
b. Institusi Swasta/Industri
c. Masyarakat

2.2 MCSQ

Babakus et al dalam Daskin Mustafa (2013, hal . 208) didefinisikan MCSQ sebagai "penilaian karyawan dari komitmen organisasi untuk membina, mengembangkan, mendukung dan menghargai karyawan untuk mencapai layanan yang di unggulkan.

Selanjutnya , Gronross dalam daskin (2013) menemukan bahwa, ketika para manajer memperlakukan karyawan mereka dengan baik ,karyawan memperlakukan pelanggan mereka dengan baik . Dengan demikian , karyawan lebih cenderung untuk melakukan pengembangan diri untuk sebuah perusahaan ketika mereka merasa bahwa perusahaan berkomitmen kepada mereka (Fuller et al . , 2003. Sebuah sintesis dari literatur yang relevan mendukung bahwa ketersediaan komitmen manajemen dalam bentuk pemberdayaan dan eksternal penghargaan meningkatkan kepuasan kerja karyawan . Hinkin dan Schriesheim (2004) Misalnya untuk, mengusulkan adanya hubungan positif antara penghargaan yang diberikan oleh manajemen dan kepuasan kerja karyawan dan efektivitas kerja yang dihasilkan . study tambahan menunjukan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan membantu karyawan untuk memahami peran layanan mereka dan akhirnya mengarah pada kepuasan kerja tinggi dan prilaku kerja karyawan positif terhadap pelanggan mereka.

Bagozzi (1992) reformulasi teori sikap (appraisal-emosional respon perilaku). Secara khusus kami mengusulkan bahwa MCSQ menghasilkan respon afektif kepuasan fles pekerjaan (perasaan terhadap pekerjaan) dan afektif komitmen

organisasi (perasaan terhadap organisasi), yang pada gilirannya pengaruh fles kinerja pemulihan pelayanan yang dirasakan dan omset niat. Dengan pengecualian dari Babakus et al . (2003) dan Alexandrov et al . (2007)

2.2.1 Dimensi Manajemen Komitmen kualitas layanan (MCSQ)

1) Motivasi intrinsik mengacu pada ' perasaan individu tantangan atau kompetensi yang dapat diperoleh dari melakukan pekerjaan itu sendiri' (Keaveney dalam Daskin Mustafa, (2013 hal: 151). Di antara berbagai jenis motivasi, Motivasi intrinsik telah dicatat sebagai memiliki dampak yang besar terhadap sikap dan kinerja karyawan(Deci & Ryan, 2004) di dalam suatu perusahaan Secara khusus, bahwa motivasi intrinsik (perasaan prestasi dan pemenuhan diri) diberikan efek positif yang signifikan pada kepuasan kerja dan juga motivasi intrinsik berhubungan positif dengan kepuasan kerja tenaga penjualan. Bukti empiris dari literatur manajemen perhotelan mengungkapkan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik menunjukkan hasil yang diinginkan seperti meningkatnya kepuasan kerja (Karatepe & Uludag ,2007)
2) Polychronicity mengacu pada "sejauh mana orang-orang dalam suatu budaya lebih memilih untuk terlibat dalam dua atau lebih tugas atau peristiwa secara bersamaan, dan percaya preferensi mereka adalah hal-hal cara terbaik untuk melakukan Pekerjaan," (Bluedorn et al dalam daskin Mustafa , hal. 207). Individu polychronic lebih memilih untuk terlibat dalam beberapa tugas dalam jangka waktu tertentu , sedangkan individu monochronic lebih memilih untuk menyelesaikan tugas tunggal pada suatu waktu sebelum mengambil tugas lain, Ada hanya beberapa studi mencoba untuk menyelidiki hubungan antara polychronicity dan kepuasan kerja (Conte & Gintoft , 2005)
3) Nepotisme berasal dari kata Latin Nepot. Nepotisme didefinisikan sebagai kerja dari kerabat dalam organisasi yang sama. Selain itu di, kamus longman Kontemporer English mendefinisikan nepotisme sebagai "praktek memihak kerabat seseorang ketika seseorang memiliki kekuasaan atau jabatan tinggi, terutama dengan memberi mereka pekerjaan yang baik. "Secara khusus, nepotisme adalah jenis konflik kepentingan. Salah satu efek negatif dari nepotisme pada praktek-

praktek perekrutan manajemen sumber daya manusia dan penempatan adalah kenyataan bahwa calon direkrut karena persahabatan dan ikatan yang berani. Karena orang-orang ini mungkin tidak memiliki pengetahuan yang cukup dan kualifikasi untuk pekerjaan itu, mereka mungkin tidak serta melakukan akan kandidat lain yang memiliki kualifikasi yang sesuai. Hal ini menyebabkan tidak produktif pada bagian dari karyawan lain dalam perusahaan dan bisa dampak negatif keadilan organisasi, motivasi, dan harmoni, Karena orang-orang ini mungkin tidak memiliki pengetahuan yang cukup dan kualifikasi untuk pekerjaan itu , mereka mungkin tidak serta melakukan akan kandidat lain yang memiliki kualifikasi yang sesuai. Hal ini menyebabkan tidak produktif pada bagian dari karyawan lain dalam perusahaan dan bisa dampak negatif keadilan organisasi, motivasi, dan harmoni. Faktor-faktor negatif dalam suatu organisasi dapat menyebabkan karyawan untuk produktif meninggalkan pekerjaan mereka dari waktu ke waktu dan membuat komentar tentang lembaga kepada pelanggan, kolega, dan lain di sekitar mereka, yang dapat membahayakan operasi dan citra lembaga (Arasli & Tumer, 2008)

2.2.2 Peningkatan Komitmen Organisasi

Berikut ini, Dessler memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan (Luthans,2006:250) :

1) Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, memperkejakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda.Memperjelas misi dan ideology, berkharisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai tes dan pelatihan, dan membentuk tradisi.
3) Menjamin keadilan organisasi. Memilik prosedur penyampaian keluhan yang komperehensif, menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif.
4) Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan,menekankan kerja sama, saling mendukung dan kerja tim.

5) Mendukung pengembangan karyawan. Melakukan aktualisasi , memberikan pekerjaan menantang tahun pertama

2.3 *Job Satification* (Kepuasan Kerja)

Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. (Robbins & Judge,2009). Menurut Hasibuan (2007) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mecintai pekerjaannya. Kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sedangkan menurut Knicki & Kreitner (2005) kepuasan kerja adalah sebagai sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang dan definisi dari Nelson & Quick (2006) tentang kepuasan kerja yaitu suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut Robbins (2003:78), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:121), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Wagner dan Hollenbeck (2010, p6), kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) memiliki tiga komponen, yaitu :

(1) *Value*: Dimana seseorang secara sengaja atau tidak sengaja, menginginkn untuk memperoleh nilai atau manfaat dari pekerjaan itu sendiri.
(2) *Importance of value*: Manusia dibedakan tidak hanya dari nilai-nilai yang ia yakini, tapi juga dari beban atau usaha yang diberikan untuk memenuhi nilai-nilai tersebut. Perbedaan inilah yang mempengaruhi tingkat dari kepuasan seseorang.
(3) *Perception*: Kepuasan mencerminkan persepsi kita terhadap situasi saat ini dan nilai-nilai yang kita yakini.

Dari kumpulan definisi diatas dapat disimpulkan bahwan kepuasan kerja karyawan merupakan hasil keadaan emosional yang dirasakan seorang karyawan atas apa yang dilakukanbterhadap pekerjaan mereka.

2.3.1 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja menurut Wibowo (2008), mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaann orang terhadap kepuasan kerja. Diantara teori kepuasan kerja adalah *Two-Factor Theory* dan *Value Theory*

1) *Two-Factor Theory*

   Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu m*otivation* dan *hygiene factors.*

   Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi si sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors* .

   Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*

2) *Value Theory*

   Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value Theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan seseorang.

2.3.2 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi ketidakpuasan kerja dapat ditunjukan melalui berbagai cara Robbins & Judge (2009) menerangkan ada 4 respon yang berbeda satu

sama lain dalam 2 dimensi yaitu konstruktif/dekstruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut :

1) Exit yaitu Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
2) Voice yaitu Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
3) Loyality yaitu Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistic dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
4) Neglect yaitu Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha dan meningkatkan tingkat kesalahan

2.3.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Ketidakpuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor:

a) Balas jasa yang adil dan layak
b) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
c) Berat ringannya pekerjaan
d) Suasana dan lingkungan pekerjaan
e) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
f) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
g) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

2.3.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins (2010):

1. Pekerjaan adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan indvidu untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab.

2. Imbalan adalah Sejumlah uang gaji yang di terima sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan karyawan lain dengan organisasi tersebut.
3. Kesempatan Promosi adalah kesempatan untuk meningkatkan posisi pada struktur organisasi
4. Suvervisi adalah kemampuan atasanya untuk memberikan bantuan teknis dalam memotivasi
5. Rekan Kerja adalah seberapa besar rekan sekerja memberikan bantuan teknis dan bantuan social.

Selain Robbins th (2010) ada juga dimensi Kepuasan kerja. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI) (Stacey A. Hall 2010):

1. Pekerjaan itu sendiri

   Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab.Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.
2. Gaji

   Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan- harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kesempatan atau promosi

   Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.
4. Supervisior

   Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan.Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nila-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja.Hubungan keseluruhan didasari pada keterkaitan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.
5. Rekan kerja

   Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan

terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

2.3.5 Meningkatkan Kepuasan Kerja

Ada beberapa cara untuk membuat pekerjaan menjadi ringan atau tidak terlalu terbebani sehingga menimbulkan kepuasan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja juga. Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2010:51), terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. *Make jobs fun*

   Walaupun beberapa pekerjaan memang bersifat membosankan, tetapi ada cara untuk menyuntikkan beberapa level keasyikan ke dalam hampir setiap pekerjaan. Teknik-teknik kreatif yang telah diterapkan misalnya mengoper buket bunga dari meja satu ke meja yang lainnya setiap setengah jam dan mengambil gambar lucu orang lain ketika sedang bekerja lalu memasukkannya ke papan bulletin.

2. *Pay people fairly*

   Ketika orang merasa bahwa mereka dibayar atau diberikan imbalan secara adil, maka kepuasan kerja mereka cenderung akan meningkat.

3. *Match people to jobs that fit their interests*

   Semakin orang merasa bahwa mereka mampu memenuhi kesenangan atau minat mereka saat bekerja, semakin mereka akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan tersebut.

4. *Avoid boring, repetitive jobs*

   Orang jauh lebih merasa puas terhadap pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mencapai keberhasiulan dengan memiliki kontrol secara bebas tentang bagaimana mereka melakukan tugas-tugas mereka.

2.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau kewarganegaraan organisasional sangat terkenal dalam perilaku organisasi saat pertama kali diperkenalkan sekitar 20 tahun yang lalu dengan dasar teori disposisi/ kepribadian dan sikap kerja. Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri/trait predisposes

karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan sungguh-sungguh. Sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi (Luthans, 2006:251).

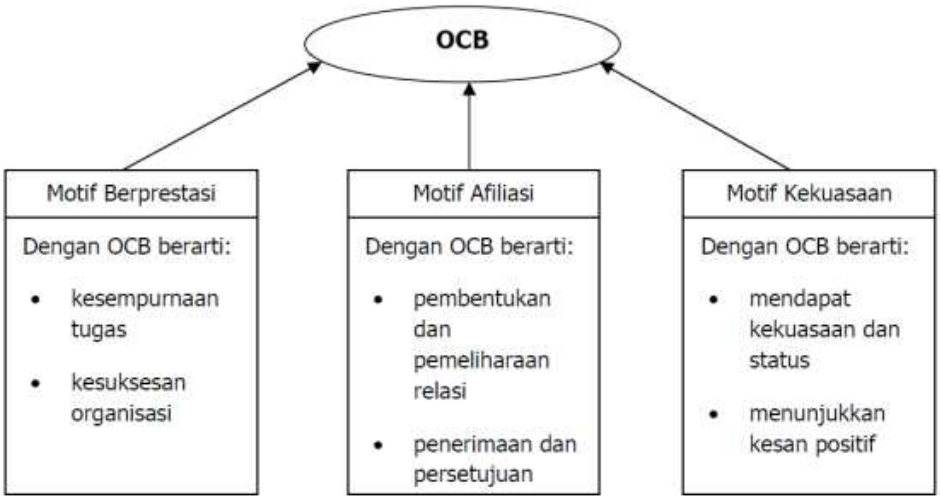
Robbins, (2006:31) *Organizational Citizenship Behavior* atau perilaku kewargaan organisasi adalah perilaku yang tidak menjadi bagian dari kerja, kewajiban formal seseorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif

2.4.1 Motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior*

Seperti halnya sebagian besar perilaku lain, OCB ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam OCB. Sesuatu yang masuk akal bila kita menerapkan OCB secara rasional. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland dan rekan-rekannya. Menurut McClelland, manusia memiliki tiga tingkatan motif (Hardaningtyas, 2005 : 14):

1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standard keistimewaan (excellence), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afiliasi, mendorong orang mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
3. Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Kerangka motif berprestasi, afiliasi dan kekuasaan telah diterapkan untuk memahami OCB guna memahami mengapa orang menunjukkan OCB. Gambar 2.1 menunjukkan model OCB yang didasari oleh suatu motif



Gambar 2.1 Motif Organizational Citizenship Behavior
Sumber: Hardiningtyas, 2005

2.4.2 Manfaat OCB dalam Perusahaan

Dari hasil-hasil penelitian mengenai OCB, dapat disimpulkan hasil manfaat OCB, Sebagai berikut (Hardaningtyas, 2005):

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
   - Karyawan yang menolong rekan kerja akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
   - Seiring berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
   - Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
   - Karyawan yang sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
   - Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer.

Konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan bagi organisasi.

- Karyawan yang menampilkan *conscentioussness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
- Karyawan lama membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
- Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
   - Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*) dan keretakan *(cohesiveness)* kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
   - Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen terbuang.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
   - Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam peremuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota keompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
   - Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
    - Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan keretakan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
    - Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
    - Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
    - Karyawan yang *conscientiuous* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kemampuan organiasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
    - Karyawan yang mempunyai hubungan uang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
    - Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuanpertemuan di organisasi akan membantu menyebabkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
    - Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelejari keahlian baru) akan meningkatkan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.4.3 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Cropanzano dalam Ung Hee Lee, (2013) adalah sebagai berikut :

1. *Altruism*

   Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Civic Virtue*

   Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

3. *Conscientiousness*

   Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

4. *Courtessy*

   Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. *Sportmanship*

   Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organiasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

Dimensi Organizational Citizenship Behavior menurut (Organ et al.2006) yaitu :

1) Altruism (kerjasama tim) merupakan perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.
2) Conscientiousness (disiplin dalam bekerja) merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.
3) Sportmanship (tidak mengeluh dalam bekerja) merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.
4) Courtessy (menjaga citra perusahaan) merupakan menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalh-masalah interpersonal.
5) Civic Virtue (professional dalam menggunakan asset) merupakan perilaku yang mengidikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi.

2.5 Hubungan antara Variabel

2.5.1 Pengaruh MCSQ pada Job Satisfaction dan OCB

Babakus et al .dalam Daskin Mustafa (2013, hal. 3) didefinisikan MCSQ sebagai “penilaian karyawan dari komitmen organisasi untuk membina, mengembangkan, mendukung dan menghargai karyawan untuk mencapai layanan yang di unggulkan.

Selanjutnya, Gronross dalam Daskin Mustafa (2013) menemukan bahwa, ketika para manajer memperlakukan karyawan mereka dengan baik ,karyawan memperlakukan pelanggan mereka dengan baik Dengan demikian , karyawan lebih cenderung untuk melakukan pengembangan diri untuk sebuah perusahaan ketika mereka merasa bahwa perusahaan berkomitmen kepada mereka (Fuller et al . ,dalam Daskin Mustafa 2013). Forrester dalam Daskin Mustafa (2013) mengemukakan bahwa evaluasi karyawan manajemen inisiatif ini adalah alat yang tepat untuk menilai secara objektif inisiatif yang berhubungan dengan MCSQ . Sebuah sintesis dari literatur yang relevan mendukung bahwa ketersediaan komitmen manajemen dalam bentuk pemberdayaan dan eksternal penghargaan meningkatkan kepuasan

kerja karyawan . Hinkin dan Schriesheim (2004) Misalnya untuk, mengusulkan adanya hubungan positif antara penghargaan yang diberikan oleh manajemen dan kepuasan kerja karyawan dan efektivitas kerja yang dihasilkan . Cheung dan To (2010) menemukan hubungan yang signifikan antara MCSQ dan kepuasan kerja(job satisfaction). Rod dan Ashill (2010) juga melaporkan signifikan hubungan positif antara MCSQ dan kepuasan kerja untuk sampel pekerjaan. Kim et al. (2009) dan Lam et al dalam Daskin Mustafa. (2013) menyatakan bahwa pemberdayaan dan manfaat menyebabkan kenaikan dalam kepuasan kerja karyawan . Arasli dan Daskin (2012) melaporkan adanya hubungan positif antara MCSQ dan kepuasan kerja untuk sampel karyawan pariwisata. Selanjutnya, Conger dan Kanungo dalam Daskin (2013) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis adalah jenis motivasi internal kondusif untuk mempromosikan OCB. Morrison dalam Daskin Mustafa (2013) mengusulkan bahwa pemberdayaan incentivizes karyawan, meningkatkan motivasi mereka, aspirasi, dan demonstrasi warga organisasi, apalagi, untuk kewarganegaraan organisasi yang baik, karyawan harus memiliki pengaruh dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka. Wat dan Shaffer (2005) juga menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan secara signifikan mempengaruhi OCB. Haworth dan Levy (2001) menggunakan data empiris, menyampaikan bahwa perangkat dari dampak penghargaan OCB.

Hipotesis 1a : MCSQ (seperti yang dituturkan oleh pemberdayaan karyawan dan penghargaan) adalah berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Hipotesis 1b : MCSQ (seperti yang dituturkan oleh pemberdayaan karyawan dan penghargaan) adalah berhubungan positif dengan OCB.

2.5.1.1 Ada juga Pengaruh antar Dimensi dari Variabel *Management Commitment Service Qualities* (MCSQ) Terhadap Variabel *Job satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior*:

1. Pengaruh Dimensi (MCSQ motivasi intrinsik) terhadap *Job Satisfaction* dan OCB

   Motivasi intrinsik mengacu pada perasaan individu, tantangan atau kompetensi yang diperoleh dari melakukan pekerjaan (Keaveney dalam Daskin Mustafa, 2013: 151). Di antara berbagai jenis motivasi, Motivasi intrinsik telah dicatat sebagai memiliki dampak yang besar terhadap sikap dan kinerja karyawan (Deci & Ryan, 2004). Secara khusus, Lu

dalam Daskin Mustafa (2013) melaporkan bahwa motivasi intrinsik (perasaan prestasi dan pemenuhan diri) diberikan efek positif yang signifikan pada pekerjaankepuasan bekerja. Low et al. (2001) juga menemukan bahwa motivasi intrinsik adalah berhubungan positif dengan kepuasan kerja tenaga penjualan . Bukti empiris dari literatur manajemen perhotelan mengungkapkan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik menunjukkan hasil yang diinginkan seperti meningkatnya kepuasan kerja (Karatepe & Uludag, 2007).

Selanjutnya, bukti konseptual menunjukkan bahwa karyawan intrinsik motivasi yang inovatif dan berkinerja tinggi di tempat kerja (Miller dalam Daskin Mustafa, 2013). Cardona et al. (2004) juga menyarankan bahwa ketika karyawan merasa pekerjaan mereka sebagai membantu pembelajaran mereka memproses dan memotivasi intrinsik , mereka mengembangkan persepsi positif terhadap karya-karya mereka yang meningkatkan perasaan tanggung jawab dan keterlibatan sebagai akibat dari mana keterlibatan dalam meningkat OCB. Gagne dan Deci (2005) mengemukakan bahwa karyawan dengan intrinsik yang tinggi motivasi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan pencapaian tujuan yang lebih besar dari orang-orang yang termotivasi secara kurang intrinsik. Sebuah penelitian yang dilakukan di industri jasa juga mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik memiliki efek positif yang signifikan terhadap persepsi kinerja (Babakus et al. dalam Daskin Mustafa, 2013). Jadi, penelitian ini berpendapat bahwa karyawan dengan intrinsik lebih tinggi termotivasi dan cenderung untuk menampilkan kepuasan kerja yang tinggi dan OCB bagi organisasi. Selain itu, dengan mengingat kurangnya penelitian empiris mengenai hubungan antara motivasi intrinsik dan OCB dalam manajemen literatur, penelitian ini mengusulkan berikut hipotesis :

Hipotesis 2a : Motivasi intrinsik berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Hipotesis 2b : Motivasi intrinsik berhubungan positif OCB .

2. Pengaruh (Dimensi Variabel MCSQ polychronicity) terhadap kepuasan kerja dan OCB

Polychronicity mengacu pada "sejauh mana orang-orang dalam suatu budaya: (1) lebih memilih untuk terlibat dalam dua atau lebih tugas atau peristiwa secara bersamaan, dan (2) percaya preferensi mereka adalah cara terbaik untuk melakukan hal-hal" (Bluedorn et al. dalam Daskin Mustafa, 2013, hal. 207) . Individu polychronic lebih memilih untuk terlibat dalam beberapa tugas dalam jangka waktu tertentu , sedangkan individu monochronic lebih memilih untuk menyelesaikan tugas tunggal pada suatu waktu sebelum mengambil tugas lain (Conte & Gintoft, 2005). Ada hanya beberapa studi mencoba untuk menyelidiki hubungan antara polychronicity dan kepuasan kerja . Arndt et al. (2006) melakukan studi empiris yang menggunakan karyawan untuk menguji hubungan antara polychronicity dan kepuasan kerja. Mereka menemukan bahwa karyawan garis depan dengan Polikromis-orientasi memiliki langsung dan efek positif dalam memprediksi kepuasan kerja. Secara khusus, karyawan dalam organisasi jasa seperti sebuah karyawan pariwisata tidak hanya terus-menerus dihadapkan dengan situasi yang tidak pasti dan tak terduga seperti pelanggan sebagai marah dan permintaan khusus (Bitner et al. dalam Daskin Mustafa, 2013) , tetapi juga diharapkan untuk bekerja lebih cepat dalam waktu yang terbatas . Demikian pula , Jang dan George (2012) melaporkan hubungan positif antara polychronicity dan kepuasan kerja untuk sampel karyawan home stay, kapal, travel, dan karyawan dinas pariwisata kepulauan seribu .

Selain itu, ada sedikit bukti empiris telah meneliti hubungan antara polychronicity dan hasil perilaku OCB tersebut. Misalnya, Ada kekurangan bukti penelitian tentang hubungan antara polychronicity dan OCB. Dengan demikian, tampaknya menganggap bahwa individu Polikromis kuat mungkin cenderung lebih puas dengan pekerjaan dan lebih terlibat dalam OCB. Dengan demikian, argumen ini dapat menyebabkan hipotesis berikut :

Hipotesis 3a : Polychronicity secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja.

Hipotesis 3b : Polychronicity secara positif berhubungan dengan OCB.

3. Pengaruh(Dimensi MCSQ nepotisme) pada kepuasan kerja dan OCB

Abdalla et al. dalam Daskin Mustafa (2013) menyatakan bahwa nepotisme berasal dari kata Latin Nepot, Nepotisme didefinisikan sebagai kerja dari kerabat dalam organisasi yang sama. Selain itu di, kamus longman Kontemporer English mendefinisikan nepotisme sebagai "praktek memihak kerabat seseorang ketika seseorang memiliki kekuasaan atau jabatan tinggi , terutama dengan memberi mereka pekerjaan yang baik". Secara khusus, nepotisme adalah jenis konflik kepentingan. Salah satu efek negatif dari nepotisme pada praktek-praktek perekrutan manajemen sumber daya manusia dan penempatan adalah kenyataan bahwa calon direkrut karena persahabatan dan ikatan yang berani . Karena orang-orang ini mungkin tidak memiliki pengetahuan yang cukup dan kualifikasi untuk pekerjaan itu , mereka mungkin tidak serta melakukan akan kandidat lain yang memiliki kualifikasi yang sesuai. Hal ini menyebabkan tidak produktif pada bagian dari karyawan lain dalam perusahaan dan bisa dampak negatif keadilan organisasi, motivasi, dan harmoni.

Faktor-faktor negatif dalam suatu organisasi dapat menyebabkan karyawan untuk produktif meninggalkan pekerjaan mereka dari waktu ke waktu dan membuat komentar tentang lembaga kepada pelanggan, kolega, dan lain di sekitar mereka, yang dapat membahayakan operasi dan citra lembaga (Arasli & Tumer, 2008).

Selain itu, Bute (2011) mengusulkan bahwa nepotisme memiliki efek negatif pada kepuasan kerja . Arasli et al. (2006) menemukan hubungan negatif yang signifikan antara nepotisme dan kepuasan pekerjaan (job satification). Mereka berpendapat bahwa, dengan adanya nepotisme, karyawan tidak mungkin cukup termotivasi. Apakah karyawan melakukan pekerjaan manajerial atau non-manajerial, sangat sulit untuk mempromosikan dia ketika dipaksa untuk bersaing dengan karyawan yang memiliki anggota keluarga, kerabat, atau teman dalam posisi tingkat tinggi dalam organisasi. Juga, nepotisme dapat menyebabkan konflik loyalitas organisasi antara karyawan yang wajar tanpa pengecualian relatif dalam posisi pengawasan dan yang berkualitas yang layak. Posisi ini yang menyebabkan perasaan tidak nyaman dalam organisasi (Boadi, 2000). Nepotisme dapat mempengaruhi produktivitas karyawan melalui

dampaknya terhadap persepsi karyawan terhadap keadilan dan kepuasan karyawan. (Arasli et al 2006; Poutziouris et al, 2004) yang bisa terlihat dan berbahaya dalam bisnis keluarga. Dalam literatur manajemen, telah ada hanya beberapa studi yang berusaha untuk menyelidiki pengaruh nepotisme pada kepuasan pekerjaan (job satification). Namun, untuk pengetahuan kita , tidak ada bukti empiris terhadap hubungan dengan OCB. Berdasarkan pembahasan di atas, tampaknya menganggap nepotisme dapat juga mempengaruhi hasil perilaku karyawan seperti penurunan OCB. Dengan demikian, hal-hal berikut hipotesis yang dirumuskan :

Hipotesis 4a : Nepotisme berhubungan negatif dengan kepuasan kerja.

Hipotesis 4b : Nepotisme berhubungan negatif dengan OCBs.

2.5.2 Pengaruh Job Satisfaction terhadap OCB

Kepuasan kerja (job satification) didefinisikan sebagai karyawan negara afektif keseluruhan yang dihasilkan dari penilaian dari semua aspek pekerjaan nya (Babin & Boles, dan; Hartline & Ferrel Daskin Mustafa 2013). Penilaian kepuasan menangkap sejauh mana seorang karyawan merasa senang, bahagia, dan dihargai, atau senang, bahagia, dan dieksploitasi. Manajemen dan pemasaran literatur mendukung hubungan sikap pekerjaan. Selanjutnya, Akfeldt dan Coote (2005) penelitian empiris mendukung argumen bahwa kepuasan pekerjaan (job satification) secara positif berhubungan dengan OCB misalnya, perilaku menolong, sportivitas).

Selain itu, Gonzalez dan Garazo (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif pada OCB (perilaku menolong, loyalitas organisasi, organisasi kepatuhan, inisiatif individual,) di pariwisata. Berdasarkan hal ini, kepuasan pekerjaan dapat dilihat sebagai elemen penting yang dapat mendorong OCB dari garis depan karyawan di industri pariwisata . yang puas dengan pekerjaan mereka akan membalas dengan menunjukkan kesediaan untuk terlibat dalam OCB. Dengan demikian, hipotesis berikut adalah diusulkan :

Hipotesis 5 : Kepuasan kerja berhubungan positif dengan OCB.

2.6 Jurnal

Tabel 2.1 Peneltian Terdahulu

Tahun	Nama peneliti	Nama peneliti	Hasil Penelitian
2011	Jai Prakash Sharma, Naval Bajpal and Umesh Holani	*Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A comparative Study in Indian Perspective*.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan pada organisasi sector public memiliki derajat yang lebih besar dari OCB dibandingkan dengan sector swasta dan juga kepuasan kerja meningkat atau menurun berdasarkan OCB
2013	Department of Business Administration, Makerere University Business School, Kampala, Uganda. *Corresponding author. E-mail: hjpsodoch@yahoo.com. Tel: +256 772336100. Accepted 10 July, 2013	*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND JOB SATISFACTION*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasional mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini berpendapat bahwa karyawan UCCs harus didukung untuk mengembangkan kompetensi mereka.

2013	Mustafa Daskin, PhD Researcher (Correspomding author) Faculty of Business, Girne American University, Girne, North Cyprus E-mail: daskinmus@hotmail.com	*The Critical Antecedents to Organizational Citizenship Behaviors: Empirical Evidences from North Cyprus Service Industry*	*Hasil penelitian melihat dari adanya pengaruh MCSQ dan job satification terhadap Organizational Citizenship Behavior*

2.7 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif berkesinambungan sehingga divisi SDM mempunyai tanggung jawab besar dalam mengelola SDM yang dimiliki agar perusahaan bisa bersaing dengan competitor yang semakin banyak. Sikap-sikap Organizational Citizenship yang dikembangkan melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik harus diimplementasikan dan dikembangkan oleh perusahaan. Dari uraian diatas dapat dihasilkan kerangka pemikiran. Kerangka pemikiran tersebut ditampilkan dalam bentuk variabel, yang menunjukkan adanya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat yaitu MCSQ dan Job Satification (variabel independent) dan Organizational Citizenship Behavior (variabel dependen). Dalam variabel kerangka pemikiran tersebut terdapat anak panah yang menunjukkan pengaruh variabel bebas/independen terhadap variabel terikat/dependent. Kerangka pemikiran teoritis dijelaskan sebagai berikut :

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.8 Hipotesis

Hipotesis adalah Dugaan sementara atau Suatu pertanyaan yang dikemukakan yang masih lemah kebenarannya sehingga perlu dibuktikan kenyataannya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

a) MCSQ berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

b) MCSQ berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior.*

c) *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior.*

d) MCSQ Berpenaruh signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melaui *Job Satisfaction* sebagai *variabel intervening.*

T-1 Ho = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara MCSQ terhadap *Job satisfaction*

Ha = Ada pengaruh yang signifikan antara MCSQ terhadap *Job satisfaction*

T-2 Ho = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara MCSQ terhadap OCB

Ha = Ada pengaruh yang signifikan antara MCSQ terhadap OCB

T-3 Ho = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Job satisfaction* terhadap OCB

Ha = ada pengaruh yang signifikan antara *Job Satisfaction* terhadap OCB

T-4 Ho = Tidak ada pengaruh signifikan antara MCSQ terhadap OCB melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening

Ha = Ada pengaruh signifikan antara MCSQ terhadap OCB melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening