

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu merupakan salah satu sumber informasi yang peneliti gunakan sebagai bahan perbandingan. Keunggulan penelitian terdahulu adalah dapat dijadikan masukan dan bahan perbandingan untuk mencari inspirasi baru bagi penelitian selanjutnya.

Penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi” yang dilakukan oleh Kamil dan Rivai (2021) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode analisis data *Structural Equation Model* (SEM) dengan *software* SmartPLS 3.3. Teknik penentuan besar sampel menggunakan metode *sampling* jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 70 karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang. Hasil penelitian Kamil dan Rivai (2021) membuktikan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Kamil dan Rivai (2021) adalah sama-sama menguji *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat dan budaya organisasi sebagai variabel bebas. Sedangkan perbedaannya terletak pada metode analisisnya. Pada penelitian sebelumnya teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), sedangkan peneliti menggunakan beberapa teknik analisis regresi linier. Perbedaan lainnya adalah penelitian sebelumnya menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel

mediasi dan keadilan organisasi sebagai salah satu variabel independen, sedangkan peneliti menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel independen dan bukan sebagai variabel mediasi. Peneliti juga menggunakan kepuasan kerja bukan keadilan organisasi sebagai variabel independen.

Penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Intervening” yang dilakukan oleh Baihaqi dan Saifudin (2021) merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda dengan SPSS. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *sampling* jenuh, yang mana sampelnya berjumlah 44 karyawan BSI KC Semarang. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi dan Saifudin (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi dan Saifudin (2021) adalah sama-sama menggunakan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel independen serta menggunakan analisis regresi berganda sebagai teknik analisis datanya. Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti adalah penelitian terdahulu menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening, sedangkan peneliti menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel dependen dan peneliti tidak menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, namun menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel independen.

Penelitian berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Studi Kasus Pegawai STMIK Indonesia Padang” yang dilakukan oleh Aisyah (2020) menggunakan metode analisis regresi berganda untuk menganalisis data. Populasi penelitian tersebut berjumlah 28 pegawai STMIK Indonesia Padang, dan teknik *simple random sampling* digunakan untuk memilih sampel, sehingga diperoleh jumlah responden sebanyak 26 pegawai. Penelitian Aisyah (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Aisyah (2020) dengan peneliti yaitu sama - sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat, menggunakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas, dan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan peneliti adalah peneliti menambahkan budaya organisasi sebagai variabel independen, dimana hal ini tidak ada pada penelitian sebelumnya.

Penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*” yang dilakukan oleh Rohma dan Rinaldi (2023) menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Model* (SEM) dengan SmartPLS 4.0. Populasi penelitian tersebut adalah pegawai Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta yang berjumlah 182 orang, dan sampelnya digunakan metode *simple random sampling* sehingga jumlah responden sebanyak 100 orang. Hasil penelitian tersebut adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap

Organizational Citizenship Behavior (OCB). Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Rohma dan Rinaldi (2023) adalah sama-sama menguji *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel dependen dan menggunakan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel independen. Perbedaan dengan peneliti sebelumnya, penelitian sebelumnya menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai metode analisis datanya, sedangkan peneliti menggunakan analisis regresi berganda, dan peneliti tidak menggunakan kepemimpinan transformasional melainkan kepuasan kerja sebagai variabel bebas.

Penelitian lain oleh Saputra, dkk (2021) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)” menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda sebagai alat analisis datanya. Teknik penentuan besar sampel menggunakan metode *sampling* jenuh dimana seluruh populasi merupakan sampel sebanyak 90 karyawan PT. Bank BPR Bantul (Perseroda). Hasil penelitian Saputra, dkk (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Persamaan penelitian adalah sama - sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas, serta menggunakan analisis regresi berganda sebagai metode analisis datanya. Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti adalah peneliti tidak menggunakan lingkungan kerja atau motivasi kerja, melainkan menggunakan budaya organisasi dan komitmen terhadap organisasi sebagai variabel independen.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Kirana, dkk (2023) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Intrinsik Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Aparatur Sipil Negara (ASN)”, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda untuk menganalisis data. Metode penentuan besar sampel menggunakan metode *sampling* jenuh, dengan jumlah sampel sebanyak 64 pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta dari total populasi. Hasil penelitian Kirana, dkk (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kesamaan dengan peneliti yaitu menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, dan menggunakan analisis regresi berganda sebagai teknik analisis datanya. Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti adalah penelitian terdahulu menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dan kepemimpinan serta motivasi intrinsik sebagai variabel bebas, sedangkan peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas dan bukan sebagai variabel *intervening*. Peneliti juga tidak menggunakan kepemimpinan atau motivasi intrinsik, melainkan komitmen organisasi sebagai variabel independen tambahan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Item	Peneliti		Persamaan	Perbedaan
		Terdahulu	Sekarang		
1.	Judul	Insan Kamil dan Harif Amali Rivai (2021)	Rahmawati Ningsih (2024) Pengaruh Budaya	-	-

		Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi	Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)		
	Variabel	Budaya Organisasi (X1) Keadilan Organisasi (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) Komitmen Organisasi (M)	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Budaya Organisasi (X1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Kepuasan Kerja (X3) Komitmen Organisasi (X2)
	Teknik Analisis	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Analisis Regresi Linier Berganda	-	Analisis Regresi Linier Berganda
	Hasil	a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB b. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	-	-	-
2.	Judul	Imam Baihaqi dan Saifudin (2021) Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening	Rahmawati Ningsih (2024) Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	-	-
	Variabel	Budaya Organisasi (X1) Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2)	Budaya Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (X3)

		Transformasional (X2) Komitmen Organisasi (X3) Kinerja Karyawan (Y) <i>Organizational Citizenship Behavior (I)</i>	Kepuasan Kerja (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Komitmen Organisasi (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>
	Teknik Analisis	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	-
	Hasil	a. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB b. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	-	-	-
3.	Judul	Hesty Aisyah (2020) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> : Studi Kasus Pada Karyawan STMIK Indonesia Padang	Rahmawati Ningsih (2024) Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	-	-
	Variabel	Kepuasan Kerja (X1) Komitmen Organisasi (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Komitmen Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Budaya Organisasi (X1)
	Teknik Analisis	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	-
	Hasil	a. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap OCB b. Komitmen organisasi	-	-	-

		berpengaruh secara signifikan terhadap OCB			
4.	Judul	Siti Nur Rohma dan Rinaldi (2023) Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Rahmawati Ningsih (2024) Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	-	-
	Variabel	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Kepemimpinan Transformasional (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Kepuasan Kerja (X3)
	Teknik Analisis	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Analisis Regresi Linier Berganda	-	Analisis Regresi Linier Berganda
	Hasil	a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB b. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB	-	-	-
5.	Judul	Adi Saputra, Kusuma Chandra Kirana, dan Epsilandri Septyarini (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Rahmawati Ningsih (2024) Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	-	-

	Variabel	Lingkungan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Kepuasan Kerja (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2)
	Teknik Analisis	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	-
	Hasil	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	-	-	-
6.	Judul	Kusuma Chandra Kirana, Jajuk Herawati, dan Anni Hidayatun Noor (2023) Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Aparatur Sipil Negara (ASN)	Rahmawati Ningsih (2024) Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	-	-
	Variabel	Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) Motivasi Intrinsik (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i> Kepuasan Kerja (I)	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Budaya Organisasi (X1) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Komitmen Organisasi (X3) Kepuasan Kerja (X3)
	Teknik Analisis	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	-
	Hasil	a. Budaya organisasi	-	-	-

		berpengaruh signifikan terhadap OCB			
		b. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB			

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.2.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dalam bukunya yang berjudul “Peranan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”, Titisari (2014:5) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai kontribusi individu yang melampaui tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mencakup berbagai perilaku seperti membantu orang lain, sukarela mengambil tugas – tugas ekstra, dan patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja.

Robbins & Judge (2017:19) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku sukarela karyawan yang berkontribusi terhadap lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja. Karyawan yang menerapkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang baik akan membantu orang lain dalam timnya, menjadi sukarelawan dalam pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat peraturan dan perundang - undangan, serta menoleransi beban kerja dan interupsi.

Rostiawati (2020:15) menggambarkan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat suka rela yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan

formal, serta meningkatkan secara keseluruhan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi.

2.2.1.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Titisari (2014:7) menyebutkan dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut :

1. *Altruism*

Altruism adalah perilaku yang mengutamakan kepentingan orang lain dan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain, misalnya kesediaan untuk menolong rekan kerja yang mendapat pekerjaan overload maupun rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru. Ada 3 komponen dalam *altruism* yaitu *loving others, helping them doing their time of need, dan making sure that they are appreciated* (Rostiawati, 2020:17). Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajibannya.

2. *Conscientiousness*

Conscientiousness adalah perilaku yang menunjukkan dengan berusaha melebihi harapan perusahaan. Tindakan sukarela yang merupakan bukan kewajiban atau tugas karyawan. Menurut Rostiawati (2020:17) *Conscientiousness* merupakan perilaku impersonal yang menunjukkan ketulusan dan tidak mengutamakan kepentingan diri sendiri, dedikasi terhadap pekerjaan dan mencapai hasil yang melebihi standar yang telah ditetapkan. Sederhananya, *conscientiousness* merupakan bentuk karakter pribadi yang cenderung berhati-hati dalam bertindak dan mengambil keputusan, memiliki

pengendalian diri yang tinggi serta dapat dipercaya. Karakteristik positif dari perilaku ini adalah dapat diandalkan, bertanggung jawab, tekun dan orientasi pada pencapaian. Dimensi ini jauh melampaui pemenuhan kewajiban.

3. *Sportmanship*

Sportmanship adalah perilaku tidak memprotes atau mengungkapkan ketidakpuasan atas isu-isu kecil dan menoleransi situasi yang kurang ideal dalam suatu organisasi. Secara sederhana, perilaku ini dapat dipahami sebagai kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) situasi yang tidak menyenangkan di tempat kerja, dimana karyawan akan menerima keadaan perusahaan apa adanya dengan sukarela serta terus bekerja untuk kemajuan perusahaan (Rostiawati, 2020:18). Seseorang yang mempunyai perilaku *sportmanship* yang tinggi akan menciptakan suasana yang positif diantara karyawan, menjadikan karyawan lebih sopan dan kooperatif dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari masalah – masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah seseorang yang menghormati dan peduli terhadap orang lain serta menunjukkan sikap sopan santun dan rasa hormat dalam setiap tindakannya.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang menunjukkan tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan cara – cara meningkatkan operasi dan prosedur organisasi, dan melindungi sumber daya milik organisasi). Aspek ini mengacu pada

tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.2.1.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Naway (2018:79) dalam bukunya yang berjudul “*Organizational Citizenship Behavior* Dalam Kinerja Organisasi”, menjelaskan manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebagai berikut :

1. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang membantu rekan kerja lainnya akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas mereka. Seiring berjalannya waktu, perilaku positif karyawan dapat menyebarkan praktik terbaik ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan produktivitas manajer. Karyawan yang menunjukkan perilaku *civic virtue* dapat membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efisiensi unit kerja. Karyawan yang sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja akan membantu manajer menghindari krisis manajemen.
3. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan saling membantu dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dan manajer tidak perlu lagi terlibat, maka manajer dapat menghabiskan waktunya untuk tugas lain, seperti membuat perencanaan. Karyawan yang menunjukkan tingkat *conscientiousness* yang tinggi menerima sedikit

pengawasan dari manajer, sehingga manajer dapat memberi tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Ini berarti manajer dapat menghabiskan lebih banyak waktu untuk tugas – tugas yang lebih penting. Karyawan yang membantu dalam melakukan pelatihan dan orientasi kerja dapat membantu perusahaan mengurangi biaya untuk tujuan ini. Karyawan yang menunjukkan perilaku *sportmanship* yang baik dapat membantu manajer menghindari terlalu banyak waktu menangani keluhan – keluhan kecil karyawan.

4. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat membantu menghemat sumber daya energi yang langka untuk mempertahankan fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan keeratan kelompok, sehingga membebaskan anggota kelompok (atau manajer) dari keharusan mengeluarkan energi dan waktu untuk menjaga agar kelompok tetap berfungsi. Karyawan yang berperilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok dan menghabiskan lebih sedikit waktu untuk menyelesaikan konflik manajemen.
5. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana yang efektif dalam mengoordinasikan kegiatan kelompok kerja. Menunjukkan perilaku *civie virtue* (misalnya menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam rapat unit kerja) dapat berkontribusi terhadap koordinasi antar anggota kelompok dan pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menunjukkan perilaku *courtesy* (misalnya bertukar informasi terkait pekerjaan dengan anggota dari tim lainnya) akan menghindari masalah yang memerlukan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Perilaku membantu dapat meningkatkan moral, kerekatan, dan perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Memberi contoh kepada karyawan lain dengan menunjukkan perilaku *sportsmanship* (seperti tidak mengeluh tentang masalah kecil) akan meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.
7. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir atau mempunyai beban kerja yang berat akan meningkatkan stabilitas (dengan mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja. Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungannya. Karyawan yang memiliki hubungan erat dengan pasar secara sukarela memberikan informasi tentang perubahan lingkungan dan memberikan saran tentang cara merespons perubahan tersebut sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan tepat. Karyawan yang aktif menghadiri dan berpartisipasi dalam pertemuan-pertemuan organisasi akan membantu menyebarkan informasi penting yang perlu diketahui organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku *conscientiousness* (seperti bersedia untuk mengambil

tanggung jawab baru dan mempelajari keterampilan baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.2.1.4 Faktor Pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Titisari (2014:15) mengungkapkan bahwa peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal yang meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, motivasi, serta faktor eksternal yang terdiri dari gaya kepemimpinan, kepercayaan kepada pimpinan, dan budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut :

1. Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Pada intinya kepuasan kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) seseorang dalam bekerja. Karyawan yang tidak puas akan pekerjaan cenderung untuk berperilaku tidak maksimal, tidak mencoba untuk melakukan hal – hal yang terbaik, serta jarang untuk meluangkan waktu dan berusaha ekstra dalam melakukan pekerjaannya (Titisari, 2014:18)

b. Komitmen Organisasi

Mathis & Jackson (2001:99) mendefinisikan komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi

tersebut. Dalam buku Titisari (2014:20), komitmen organisasi terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

c. Kepribadian

Robbins & Judge (2017:81) Kepribadian (*personality*) adalah jumlah total dari cara – cara seorang individu beraksi atas dan berinteraksi dengan orang lain. Robbins & Judge (2017:84) juga membagi penilaian kepribadian menjadi 5 dimensi dasar yang dikenal dengan *Big Five Model* yaitu Ekstraversi (*extraversion*), keramahan (*agreeableness*), kehati – hatian (*conscientiousness*), stabilitas emosional (*emotional stability*), dan keterbukaan pada pengalaman (*openness to experience*).

d. Moral Karyawan

Moral dalam pengertiannya yang umum menaruh penekanan kepada karakter dan sifat-sifat individu yang khusus, di luar ketaatan kepada peraturan. Oleh karena itu, moral merujuk kepada tingkah laku yang bersifat spontan seperti rasa kasih, kemurahan hati, kebesaran jiwa, dan sebagainya, yang kesemuanya tidak terdapat dalam peraturan-peraturan hukum (Tahir, 2014:81). Sasaran dari moral adalah keserasian atau keselarasan perbuatan – perbuatan manusia dengan aturan – aturan yang mengenai perbuatan – perbuatan manusia itu sendiri (Titisari, 2014:25).

e. Motivasi

Mathis & Jackson (2001:89) mendefinisikan motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan

tindakan. Motivasi merupakan suatu penggerak atau dorongan yang terdapat dalam diri manusia, yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Hal ini berhubungan dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan dalam bentuk kebutuhan fisik maupun kebutuhan rohani (Titisari, 2014:30).

Di sini motivasi memainkan peranan yang penting untuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan demi terwujudnya tujuan organisasi atau institusi. Motivasi juga merupakan modal dasar dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan di dalam organisasi atau perusahaan. Motivasi setiap individu di dalam organisasi bisa saja berbeda-beda disebabkan oleh banyak faktor. Perbedaan latar belakang dan kompetensi sangat menentukan kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lain dalam memajukan institusi dimana mereka mengabdikan diri (Rostiawati, 2020:132).

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Adamy (2016:54) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara – cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Setiap pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang handal tentunya dipengaruhi oleh kecerdasan, integritas, kapabilitas, intelektualitas, spiritualitas serta pengalaman kehidupan seorang pemimpin

dalam memahami perannya. Diklat kepemimpinan hanyalah salah satu unsur yang menguatkan gaya kepemimpinan. Kapabilitas individual seorang pegawai atau karyawan membentuk gaya kepemimpinan dalam hal tertentu dipertajam oleh berbagai proses pendidikan, kursus dan proses pembelajaran sejenisnya (Titisari, 2020:133).

b. Kepercayaan Kepada Pimpinan

Idris, dkk (2019) mengungkapkan bahwa kepercayaan pada atasan merupakan hal yang penting, karena diperlukan untuk mengerahkan bawahan dalam mewujudkan visi seorang atasan. Kepercayaan tergantung pada keahlian yang dirasakan (dimiliki) dari atasan tersebut, tetapi juga bergantung pada konsistensi pemimpin tersebut dalam pernyataan dan tindakan – tindakannya. Menurut Robbins & Judge (2017:269) para pemimpin perlu untuk menunjukkan bahwa mereka memiliki integritas, kebajikan, dan kemampuan. Integritas adalah kualitas rasa kepemilikan dan ketaatan yang kuat terhadap prinsip moral dan standar profesionalisme yang tinggi. Jika seseorang tidak memiliki integritas, tidak mungkin orang itu dapat dipercaya.

Unsur utama dari integritas adalah kejujuran. Orang-orang yang jujur tidak takut terhadap apapun. Dunia mencari orang-orang jujur dan dapat dipercaya. Mereka adalah orang – orang yang tidak menyombongkan diri ataupun lari dari kenyataan. Mereka tidak menghindar atau melarikan diri dari tanggung jawab. Pemimpin yang dipercayai oleh bawahan adalah mereka yang memiliki integritas yang baik.

Oleh karena itulah seorang pemimpin harus mengembangkan bawahan dengan sikap mendengarkan dengan sepenuh hati, mengembangkan dan melatih tim agar berkembang, memberikan kepercayaan dan respek kepada karyawan atau pegawai. Dengan cara itu kepercayaan akan tumbuh dengan sendirinya kepada pemimpin (Rostiawati, 2020:133-134).

c. Budaya Organisasi

Titisari (2014:55) mendefinisikan budaya sebagai program mental kolektif dari orang – orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai – nilai kepercayaan dan perilaku yang sama. Budaya yang kuat akan dapat mempengaruhi tingkat keeratan bagi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada setiap pribadi karyawan. Jika budaya kuat dapat terkondisi dengan baik akan mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi (Titisari, 2014:59).

2.2.2 Budaya Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Sumartik, dkk (2022:4) mengasumsikan budaya organisasi sebagai pedoman dalam organisasi atau perusahaan yang dianut oleh setiap anggota, akan tetapi penerapan budaya organisasi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai target perusahaan.

Menurut Robbins & Judge (2017:355) budaya organisasi adalah sistem yang maknanya dianut dan diterapkan oleh anggota organisasi, dimana sistem ini menjadi pembeda dengan organisasi yang lain. Sedangkan menurut Soelistya, dkk (2022:9) budaya organisasi didefinisikan sebagai cara organisasi belajar

menghadapi lingkungan yang merupakan kombinasi dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, metafora, dan gagasan lain yang menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi menurut Tuala (2020:4) adalah suatu pola asumsi – asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai – nilai, dan tingkah laku yang di ciptakan dan dikembangkan oleh suatu oraganisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

2.2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2017:359) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, antara lain :

1. Budaya memiliki peranan untuk mendefinisikan batasan dimana dalam hal ini budaya menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya sebagai penyampai suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiri.
4. Budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial, dimana budaya sebagai perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama – sama dengan

menyediakan standar bagi apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja.

5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Soelistya, dkk (2022:10-11) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi diantaranya :

1. Meningkatkan rasa kepemilikan

Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu.

2. Alat untuk mengorganisir

Sebagai alat untuk mengorganisir setiap anggota atau karyawan suatu perusahaan. Maksudnya, mengorganisasi atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan.

3. Meningkatkan kekuatan organisasi

Meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut dan sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.

4. Mengontrol perilaku

Fungsi budaya organisasi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun diluar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi bisa memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawannya. Perilaku merupakan serangkaian tindakan yang

dibuat oleh individu, organisme, sistem atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya, yang mencakup sistem atau organisme lain di sekitarnya serta lingkungan fisik.

5. Mendorong kinerja anggota

Membantu mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Jadi, mereka lebih sadar bahwa kepentingan bersama harus lebih diprioritaskan.

6. Menentukan tujuan organisasi

Sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan adalah penjabaran dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Sumartik, dkk (2022:29), menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Memberikan jati diri terhadap semua bagian dari tim organisasi.
2. Memudahkan ikatan dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama tanpa adanya hierarki didalamnya.
3. Mengembangkan *stability system social*.
4. Menumbuhkan tingkah laku cara para dari organisasi mendalami peran mereka.

2.2.2.3 Peran Budaya Organisasi

Budaya memiliki hubungan dan kedudukan terhadap berbagai lini kegiatan organisasi atau perusahaan. Tujuan organisasi dapat dicapai juga karena peran

budaya organisasi. Menurut Sumartik, dkk (2022:101-102) peranan budaya organisasi untuk anggota organisasi, organisasasi dan bukan anggota organisasi tetapi berhubungan dengan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai pengikat anggota dan mempersatukan organisasi. Anggota yang diterima harus dapat beradaptasi, mnerima dan melaksanakan budaya organisasi. Bagian dari organisasi harus melaksanakan hal yang bisa dan tidak bisa dikerjakan. Dengan demikian, nilai etika dan kode etik dari budaya organisasi mencakup mengkoordinasi, meyakinkan dan merekatkan para anggotanya.
2. Jati diri organisasi (identitas), dimana budaya akan memperlihatkan jati diri organisasi pada masyarakat luas. Adat, budaya yang lain dan menjadi pembeda akan menjadikan identitas dan memberi rasa bangga.
3. Motivasi, dimana budaya organisasi menunjukkan energi dan memotivasi para anggota supaya melaksanakan tugas dan mencapai tujuan.
4. Meningkatkan komitmen rasa memiliki, mencakup budaya yang mempersatukan dan meningkatkan jiwa memiliki yang kemudian akan memfasilitasi komitmen anggota dengan mengembangkan pola pikir yang terbuka dan mengesampingkan kepentingan personal.
5. Kestabilan (konsistensi), dimana budaya adalah suatu hal yang memiliki peraturan, asas, prosedur, cara bertindak, pola berpikir hingga perilaku yang dapat menimbulkan kestabilan para anggota agar melakukan pekerjaan dan peran.
6. Mempersempit terjadinya perbedaan dan konflik, dimana eksistensi panduan dan peraturan yang memiliki isi yang sama dan tidak berubah akan

memperkecil perbedaan budaya dimana salah satunya adalah gaya untuk menyelesaikan permasalahan.

7. Memangkas ketidakpastian, dimana budaya akan menentukan arah capaian dan cara yang bagaimana sehingga memangkas ketidakpastian dan menguatkan kepastian guna mengembangkan *system control*.
8. Keunggulan kompetitif, dimana dengan budaya yang tersistem dan kuat akan mendorong sikap konsisten yang kemudian membentuk motivasi kerja yang efektif dan efisien guna menurunkan ketidakpastian.
9. Kinerja organisasi, mencakup motivasi, etos kerja, kepuasan hingga keunggulan kompetitif dimana semua hal ini kemudian akan menciptakan budaya organisasi yang kuat dan terstruktur yang dapat bertahan lama.

Adapun peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi menurut Soelistya, dkk (2022:46-47) sebagai berikut :

1. Identitas organisasi. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
2. Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normative yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Ketika akan masuk menjadi anggota organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda. Agar dapat

diterima sebagai anggota organisasi, mereka wajib menerima dan menerapkan budaya organisasi.

3. Reduksi konflik. Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda, pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi.
4. Komitmen kepada anggota organisasi dan kelompok. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
5. Reduksi ketidakpastian. Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.
6. Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, nasabah, pelanggan, atau klien organisasi.
7. Motivasi. Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat di belakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak.

Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.
9. Keselamatan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Richard L Gardner dalam penelitiannya menunjukkan bahwa faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan. Ada hubungan kausal positif antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kerja.
10. Sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

2.2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins & Judge (2017:355-356) mengungkapkan bahwa terdapat 7 karakteristik utama yang merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk tasking*), yaitu Sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko.

2. Memperhatikan detail (*Attention to detail*), yaitu tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi pada hasil (*Outcome orientation*), yaitu tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi pada orang (*People orientation*), yaitu tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek hasil terhadap individu yang ada didalam organisasi.
5. Orientasi pada tim (*Team orientation*), yaitu tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam kelompok tim, bukan secara perorangan. Karyawan yang berorientasi kepada tim dan cenderung menempatkan tujuan dan perhatian kelompok di atas tujuannya sendiri, secara spesifik lebih terlibat dalam citizenship behavior (Yusuf & Syarif, 2017:48).
6. Keagresifan (*Aggressiveness*), yaitu tingkat tuntutan terhadap organisasi agar berperilaku secara aktif dan kompetitif serta tidak bersikap santai.
7. Stabilitas (*Stability*), yaitu tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbeda dengan pertumbuhan.

Tiap – tiap karakteristik ini berada dalam satu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan 7 karakteristik diatas akan dapat menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi dalam hal ini karyawan mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan

pengertian bersama dan cara – cara anggota organisasi seharusnya bersikap (Robbins & Judge, 2017:356).

2.2.3 Komitmen Organisasi

2.2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Yusuf & Syarif (2017:27) komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

Lubis & Jaya (2019:9) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi.

2.2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan. Terciptanya komitmen ditentukan oleh berbagai faktor. Lubis & Jaya (2019:17) mengemukakan secara konsep terdapat 3 faktor yang turut memberikan pengaruh terhadap komitmen yaitu :

1. Suatu keyakinan yang kuat dalam menerima tujuan – tujuan serta nilai – nilai organisasi.
2. Kemauan untuk melaksanakan upaya untuk kepentingan organisasi.
3. Adanya suatu keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya tidak sama setiap orang. Tanpa ada suatu komitmen, maka tugas – tugas yang

diberikan kepadanya sukar untuk terlaksana dengan baik. Komitmen yang tinggi terhadap tugas dapat menghasilkan kualitas kerja yang semakin baik, karena seseorang yang komit dalam tugasnya merupakan kecenderungan dalam diri seseorang untuk merasa terlibat aktif dengan penuh tanggungjawab.

2.2.3.3 Pentingnya Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam perusahaan. Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan karyawan untuk menerima nilai-nilai dan tujuan perusahaan sehingga mereka memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Karyawan yang memiliki kedekatan emosional dengan organisasinya cenderung dapat mempercayai nilai-nilai perusahaan, karyawan ini akan mendukung keberlanjutan perusahaan dengan memberikan ide dan berkontribusi lebih kepada perusahaan. Kesamaan nilai-nilai karyawan dan nilai-nilai perusahaan akan menghasilkan suasana saling mendukung antar karyawan, ini akan menciptakan hubungan yang harmonis antara kolega dan rasa empati / ingin membantu terhadap kolega yang mengalami kesulitan terkait dengan pekerjaan (Aisyah, 2020).

Komitmen tumbuh melalui perasaan bahwa dirinya harus terlibat pada apa yang menjadi aktivitas – aktivitas organisasi. Dengan demikian secara sadar orang yang memiliki komitmen akan melibatkan dirinya dengan organisasi. Keterlibatannya atas kesadaran sendiri, karena tumbuh dorongan dari dalam untuk mengatur dirinya sendiri. Seseorang dengan komitmen yang tinggi cenderung memiliki hasrat yang besar untuk tetap di organisasi dan memiliki kehadiran yang sangat baik sebagai wujud kesetiiaannya terhadap organisasi. Mereka juga memiliki

hasrat yang lebih besar untuk mengembangkan tujuan organisasi dan taat terhadap kebijakan organisasi (Lubis & Jaya, 2019:10-11).

Dengan memenangkan komitmen orang dalam organisasi, berarti mendayagunakan segenap kemampuan orang-orang sehingga orang-orang tersebut dapat mengembangkan strategi-strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Komitmen dapat memelihara minat karyawan terhadap organisasi, membuat karyawan senang melaksanakan tugas – tugas organisasi dan menghabiskan banyak waktu dalam kehidupannya bersama organisasi tersebut. Rintangan utama yang dapat mencegah orang-orang mengubah sikap mereka adalah komitmen, yang terjadi ketika orang – orang merasa suatu komitmen terhadap tindakan tertentu dan enggan berubah (Lubis & Jaya, 2019:12).

2.2.3.4 Dimensi Komitmen Organisasi

Dalam buku Yusuf & Syarif (2017:29-31) mengemukakan bahwa pengukuran komitmen organisasi yang sering digunakan oleh para peneliti di bidang ilmu perilaku organisasi dan ilmu psikologi adalah pendapat dari Meyer dan Allen, dimana Meyer dan Allen mengidentifikasi komitmen organisasi ke dalam 3 komponen (dimensi) yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi (Yusuf & Syarif,

2017:31). Komitmen afektif menjadi penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi.

Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Dengan kata lain, keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi (Yusuf & Syarif, 2017:29).

2. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*)

Komitmen kontinyu berkaitan dengan persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Komitmen kontinyu muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain (Lubis & Jaya, 2019:15). Terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinyu adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama

bekerja berdasarkan komitmen kontinyu ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain (Yusuf & Syarif, 2017:30).

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif merupakan sebuah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan (Yusuf & Syarif, 2017:31). Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2017:46) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Menurut Rostiawati (2020:72) kepuasan kerja adalah sikap dan keyakinan pegawai terhadap aspek-aspek yang terdapat dalam lingkungan kerjanya yang dapat memberikan perasaan yang menyenangkan atau pun tidak menyenangkan yang dapat memberikan kepuasan.

Menurut Triatna (2015:110) kepuasan kerja adalah keadaan emosional atau respons pegawai terhadap apa yang mereka terima dari organisasi yang disebabkan mereka telah melakukan pekerjaannya/perannya.

2.2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Adamy (2016:78) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam

melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan.

Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif, aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset organisasi, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya. Triatna (2015:110) mengungkapkan ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang tidak akan puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (*value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari beberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik (*genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Sudut pandang lain mengemukakan beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja, antara lain :

1. Kerja yang secara mental menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi jika terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
2. Ganjaran yang pantas. Setiap karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan profesi yang adil dan sesuai dengan pengharapan mereka.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan pribadi untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.
4. Rekan kerja yang mendukung. Mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat.

5. Kesesuaian kepribadian pekerjaan. Orang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih. Dengan demikian, akan tercipta kepuasan kerja yang meningkat.

2.2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Yusuf & Syarif (2017:136-137) indikator – indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

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

2. Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

3. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. mempunyai teman sekerja yang ramah dan mendukung mengantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

4. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Karyawan menginginkan sistem kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan.

5. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak. Uang merupakan faktor untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia disamping juga merupakan alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi bagi karyawan. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari kontribusi mereka terhadap perusahaan.

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

2.3.1 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel bertujuan untuk memperjelas hubungan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

2.3.1.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Muhdar (2020:155) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam menentukan tingkat *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan. Budaya yang kuat adalah budaya yang tertanam kuat dalam nilai-nilai inti suatu organisasi atau perusahaan, terutama yang dimiliki seluruh karyawan. Semakin banyak karyawan yang menganut nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat budaya didalam perusahaan. Budaya yang kuat ini menciptakan rasa kohesi terhadap perusahaan, yang pada akhirnya mengarah pada terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Hal ini sesuai dengan penelitian Kamil & Rivai (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Jika suatu perusahaan dapat menerapkan budaya yang dapat diadaptasi oleh karyawannya, maka karyawan akan siap menghadapi berbagai perubahan yang akan terjadi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Budaya organisasi yang lebih baik tercermin dalam peningkatan perhatian terhadap detail, orientasi tim, dan keagresifan, yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan OCB dan mendorong karyawan untuk memiliki tingkat *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy* dan *civic virtue* yang lebih tinggi (Muhdar, 2020:8).

Sebuah penelitian oleh Arundita, dkk (2021) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, dimana karyawan yang memahami nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi mempengaruhi perilaku OCB. Oleh karena itu, hubungan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah positif dan signifikan..

2.3.1.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Rostiawati (2020:59) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) yang tinggi sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi, dimana karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi berpengaruh terhadap peningkatan OCB. Komitmen dapat menjaga minat karyawan terhadap organisasi dan menjadikan mereka bersedia melaksanakan tugas organisasi dan menghabiskan sebagian besar hidupnya bersama organisasi (Lubis & Jaya, 2019:12). Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi akan bertanggung jawab dan melakukan yang terbaik karena merasa menjadi bagian dari organisasi, bertahan lebih lama dalam organisasi, dan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya (Solikhah & Frianto, 2022).

Muhdar (2020:27) juga menyatakan bahwa pegawai yang sudah lama bekerja di suatu organisasi mempunyai ikatan yang erat dan kuat dengan organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi pegawai dalam bekerja sehingga menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap perasaan dan kompetensi kerja karyawan, serta terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

Penelitian Aisyah (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku OCB. Karyawan yang memiliki hubungan emosional dengan organisasinya cenderung lebih percaya pada nilai-nilai perusahaan. Para karyawan ini mendukung keberlangsungan perusahaan dengan menyumbangkan pemikirannya dan berkontribusi lebih jauh kepada perusahaan (*conscientiousness*). Kesamaan antara nilai-nilai yang dimiliki karyawan dengan nilai-nilai perusahaan menciptakan suasana saling mendukung

antar karyawan, sehingga meningkatkan hubungan harmonis (*courtesy*) antar rekan kerja dan meningkatkan kemampuan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. Hal ini menimbulkan empati dan keinginan untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan (*altruism*).

Hal ini juga sejalan dengan penelitian Kurniawan (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan langsung dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Oleh karena itu, hubungan antara komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah positif dan signifikan.

2.3.1.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Robbins & Judge (2017:53) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan terpenting dari *organizational citizenship behavior* (OCB). Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka bersedia memenuhi tanggung jawabnya dan melampaui standar yang harus mereka penuhi (Deskriyanto & Ratnaningrum, 2021). Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan membuat mereka ingin bekerja maksimal dan berbuat lebih dari tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Kesiediaan untuk mengambil peran tambahan ini dikenal sebagai OCB.

Penelitian oleh Saputra, dkk (2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin banyak perilaku inisiatif diri dan OCB yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sebuah penelitian oleh Wulandari, dkk (2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan

signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Oleh karena itu, hubungan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah positif dan signifikan.

2.3.2 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2022:99), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan disusun dalam bentuk pernyataan deklaratif. Berdasarkan uraian masalah, tujuan penelitian, dasar pemikiran, dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

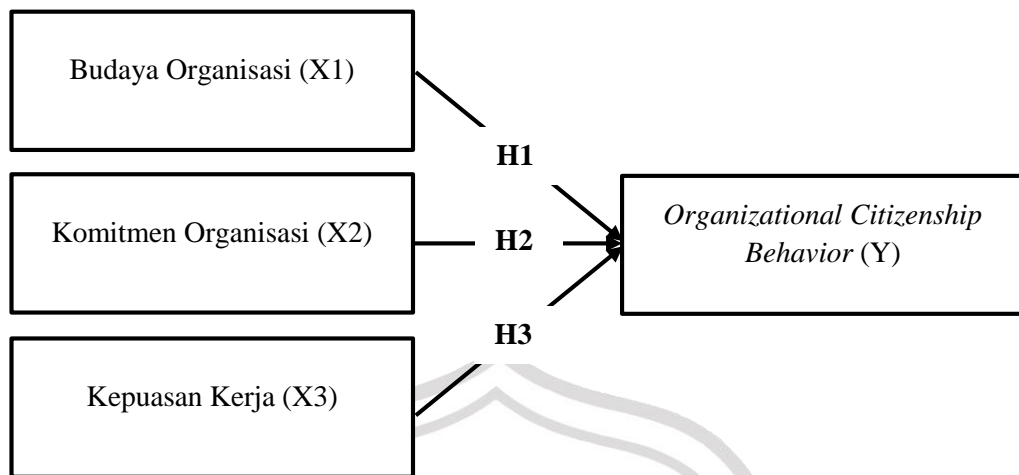
H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2.4 Kerangka Penelitian

Dari uraian diatas maka untuk menganalisis lebih lanjut dan guna memudahkan suatu penelitian maka dibawah ini digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut :



→ : Secara Parsial

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

