

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang ada pada penelitian ini, yaitu komitmen organisasi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Dalam kajian pustaka ini akan dipaparkan mengenai variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan organisasi tersebut dapat tercapai dengan baik bilamana sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dan dikembangkan, dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap individu, kelompok maupun organisasi. Sehingga membentuk kerjasama secara sinergi yang berkelanjutan, karena manajemen merupakan aktifitas dimana pencapaian tujuan dilakukan melalui kerjasama antar sesama. Manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer mencapai tujuan organisasi.

### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Peraturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Banyak para ahli yang memberikan pendapat ataupun definisi tentang manajemen, beberapa diantaranya:

Menurut Stoner dan Freeman dalam Safroni (2012:44) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Richard L. Daft (2010:6) Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi.

Menurut Paul Hersay dan Kenneth H. Blanchard, (2013:5) memberikan batasan *managemen as working with and through individuals and groups*

*to accomplish organizational goals* (sebagai usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi)

Dari definisi-definisi tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, dengan pemanfaatan sumber daya, baik sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber daya yang lainnya secara efektif dan efisien.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen menurut James A. F. Stoner (2012) dalam buku "Manajemen" dari Jilid 1 terbitan bahasa Indonesia, terdiri dari :

1. Perencanaan (Planning) menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka biasanya berdasar suatu cara, rencana, atau logika, bukan asal tebak saja.
2. Pengorganisasian (Organization) berarti para manajer itu mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengerahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja, dengan makin terpadu dan makin terarahnya pekerjaan akan menghasilkan makin efektifnya organisasi. Mendapatkan koordinasi yang sedemikian itu adalah salah satu tugas manajer.
3. Memimpin (To Lead) menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan

tugas tertentu, Dengan menciptakan suasana tepat, mereka membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin.

4. Pengendalian (*Controlling*) berarti para manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah tujuan. Apabila salah satu bagian dari organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkannya kembali ke tujuan yang benar.

Sebagaimana disebutkan oleh Richard L. Daft manajemen mempunyai empat fungsi, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Dari fungsi dasar manajemen tersebut, kemudian dilakukan tindak lanjut setelah diketahui bahwa yang telah ditetapkan “tercapai” atau “belum tercapai” (Abdul Choliq, 2011: 36).

Dari beberapa pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sangat penting dalam pelaksanaan kegiatan didalam sebuah perusahaan agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan maksimal, serta mendapatkan efisiensi dan efektifitas pada operasionalisasi perusahaan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam menjalankan proses atau kegiatan yang dilakukan didalam suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting untuk kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis, perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah yang berorientasi pada

kepentingan umum disertai keuntungan. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dalam suatu organisasi atau perusahaan.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mengelola, mengarahkan serta memberdayakan sumber daya manusia dengan tujuan tercapainya sumber daya manusia yang unggul dan memberikan kontribusi secara optimal kepada organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Gary Dessler (2015:3) definisi manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Menurut Armstrong dalam Donni Juni Priansa (2014:28), mendefinisikan bahwa: “Praktek Sumber Daya Manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyedia jasa karyawan.”

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2016:3) mengemukakan bahwa sumber daya manusia sebagai berikut:

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Stephen P. Robbins (2013:4) : *“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate and maintain employees”*. (“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara karyawan”)

Berdasarkan definisi beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dari awal oleh perusahaan. hal tersebut ditunjukan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar, apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara tepat dan

menyeluruh dalam pelaksanaannya. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut S. P. Siagian (2015:38) fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pemberian Motivasi (*motivating*)
4. Pengendalian (*controlling*)
5. Pemberian Evaluasi (*evaluating*)

Adapun penjelasan tentang fungsi manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo dalam Donni Juni Priansa(2014:32) ,yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
2. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
3. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi).

4. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
5. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
6. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
7. Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Kegiatan pengelolaan MSDM dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolanya. Disamping itu, dengan mengikuti proses pengelolaan yang benar maka pencapaian tujuan mudah pula dicapai. Proses pengelolaan tersebut dikenal dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Kasmir (2016:14) terdiri dari:

1. Analisi Jabatan (*job analysis*)
2. Perencanaan Sumber daya manusia (*human resources planning*)
3. Penarikan Pegawai (*recruitment*)
4. Seleksi (*selection*)
5. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*)
6. Evaluasi Kinerja (*performance evaluation*)

7. Kompensasi (*compensation*)
8. Jenjang Karir (*career path*)
9. Keselamatan dan kesehatan (*safety and health*)
10. Hubungan Industrial (*industrial relation*)

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai syarat keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah ikatan yang terjadi antara individu dan organisasi dimana individu tersebut memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi dan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada didalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Berikut adalah definisi komitmen organisasi menurut beberapa ahli :

Menurut Allen dan Meyer (2016:117) komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasinya .mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sedangkan menurut Kaswan (2015:125), definisi komitmen organisasi adalah sebagai berikut: Komitmen organisasi dapat dianggap sebagai tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi, dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2015:75) mengemukakan bahwa: Komitmen organisasi adalah salah satu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap serta keinginan perilaku individu atau karyawan yang bekerja untuk / atas nama dan kepentingan organisasi, dengan rasa terikat dan ingin mempertahankan sebagai anggota organisasi. Sehingga dapat tercapainya keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

### **2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Kaswan (2015:126) komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi yaitu:

#### **1. Komitmen Afektif**

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

#### **2. Komitmen Kelanjutan**

Komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

#### **3. Komitmen Normatif**

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang

merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

Menurut Allen dan Meyer (2016:117), mengemukakan tiga dimensi mengenai komitmen organisasi antara lain:

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis terhadap organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
  - a. Keinginan berkaris di organisasi
  - b. Rasa percaya terhadap organisasi
2. Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
  - a. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
  - b. Ketertarikan pegawai terhadap pekerjaan
  - c. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini
3. Komitmen Normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
  - a. Kesetiaan terhadap organisasi
  - b. Kebahagiaan dalam bekerja
  - c. Kebanggaan bekerja pada organisasi

### 2.1.3.3 Perilaku Komitmen Organisasi

Menurut Kaswan (2015:127) perilaku komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Usaha Aktif

Melakukan usaha aktif agar selaras dengan berpakaian dengan tepat, dan menghargai norma-norma organisasi.

2. Menjadi Model “Organizational Citizenship Behaviors.”

Menunjukkan loyalitas, kemauan, membantu kolega menyelesaikan tugasnya, menghargai mereka yang memiliki otoritas.

3. Kesadaran terhadap Tujuan

Menyatakan komitmen. Memahami dan secara aktif mendukung misi dan sasaran organisasi; mengaitkan tindakan dan prioritasnya untuk memenuhi kebutuhan organisasi; memahami kebutuhan untuk kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

4. Melakukan Pengorbanan Personal atau Professional

Mendahulukan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan sendiri; melakukan pengorbanan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi di atas identitas dan profesi profesional dan kepentingan keluarga.

5. Membuat Keputusan yang Tidak Populer

Mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi meskipun mereka tidak populer, atau kontroversial.

6. Mengorbankan Kebaikan Unit Sendiri Untuk Organisasi

Mengorbankan kepentingan jangka pendek departemennya sendiri untuk kebaikan jangka panjang organisasi; meminta orang lain melakukan pengorbanan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang lebih besar.

Menurut Kaswan (2015:128-130) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup tiga sikap yaitu:

1. Perasaan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi,
2. Perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan
3. Perasaan loyal terhadap organisasi.

Adapun pengertian ketiga sikap di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Identifikasi Organisasi

Konsep identifikasi organisasi (IO) telah diajukan sebagai cara untuk menangani aspek-aspek organisasi yang sangat mendasar dan berkaitan dengan emosi. IO memiliki akar dalam teori identitas sosial. Teori ini terdiri atas tiga proposisi: (1) Orang menghargai dan mencari penghargaan diri, (2) keanggotaan kelompok memainkan peran dalam konsep diri seseorang, dan (3) individu berusaha mempertahankan identitas sosialnya yang positif dengan membuat perbedaan yang menyenangkan di antara kelompok sosialnya sendiri dengan kelompok sosial orang lain.

#### 2. Keterlibatan

Sikap lain dari komitmen adalah keterlibatan kerja, yang mengukur tingkat identifikasi psikologis orang terhadap pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya penting bagi harga dirinya. Pegawai dengan tingkat keterlibatan

kerja yang tinggi secara kuat melakukan identifikasi dan peduli terhadap jenis pekerjaan yang dilakukannya.

### 3. Loyalitas

Loyalitas berarti rencana pegawai bertahan dengan perusahaan/ organisasi saat ini selama lebih dari dua tahun dan bersedia melindungi dan menyelamatkan muka untuk orang/pegawai lain. Loyalitas merupakan salah satu dimensi utama yang merupakan konsep kepercayaan. Loyalitas mungkin dipengaruhi oleh beberapa isu, seperti tunjangan dan gaji/upah, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan pelanggan.

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

Penjelasan mengenai budaya organisasi dalam kaitannya dengan perkembangan organisasi. Nilai-nilai budaya dapat diterjemahkan sebagai filosofi, asumsi dasar, moto perusahaan dan tujuan perusahaan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi penting dimiliki oleh suatu organisasi dengan tujuan sebagai identitas diri organisasi. Berikut ini definisi budaya organisasi dari beberapa ahli :

Menurut Robbins dan Judge (2015:148) mendefinisikan bahwa :Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Menurut Edison (2016:119) mengemukakan bahwa: Budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Menurut Wardiah (2016:196) mengatakan bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku dan bertindak bagi semua anggota organisasi.

Dari pandangan beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, kebijakan-kebijakan dan peraturan yang diterapkan di dalam sebuah organisasi dijalankan dan ditaati oleh semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

#### **2.1.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Luthan (2016:201) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Peraturan yang harus dipenuhi

Aturan perilaku mengatur setiap tindakan yang harus dilakukan oleh anggota sebagai perwujudan budaya yang efisien.

2. Norma

Ketentuan yang mengatur tingkah laku manusia dalam masyarakat.

3. Nilai yang dominan

Nilai yang dianggap penting dari pada nilai lainnya.

#### 4. Filosofi

Aturan-aturan dalam hidup yang menjadi aturan tidak tertulis tapi digunakan sebagai kebijakan-kebijakan hidup dan menjadikan kekuatan untuk melangkah.

#### 5. Aturan

Tata tertib yang harus di ikuti dan yang sudah diatur, apabila dilanggar akan mendapatkan sanksi.

#### 6. Iklim organisasi

Keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

### **2.1.4.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki fungsi atau peran di dalam perusahaan. Menurut Judge (2015:11) budaya memiliki fungsi-fungsi dalam organisasi diantaranya:

#### 1. Identitas

Budaya memuat identitas suatu organisasi.

#### 2. Pembentukan sikap dan perilaku

Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (*sensemaking*) serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

#### 3. Stabilitas

Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.

#### 4. Batas

Budaya berperan sebagai penentu batas-batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya.

#### 5. Komitmen

Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu.

### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi menurut Edison (2016:131):

#### 1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.

b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.

c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

## 2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

a. Anggota penuh inisiatif dan tidak tergantung pada petunjuk pimpinan

b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha menyelesaikan dengan baik

## 3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat pertemuan.

b. Anggota kelompok saling membantu.

c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

## 4. Peforma

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.

b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.

c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

## 5. Orientasi Tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta, komitmen bersama .

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan di sinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Orientasi tim sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.

### **2.1.5 *Organization Citizenship Behavior (OCB)***

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

#### **2.1.5.1 *Pengertian Organization Citizenship Behavior (OCB)***

*Organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational citizenship behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Menurut Permatasari (2017:38) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi.

Menurut Muhdar (2015:14), *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan model kegiatan yang membuat organisasi secara intrinsik dapat bekerjasama dan berhubungan dalam konteks sistem terbuka. Agar organisasi efektif, individu harus masuk ke dalam sistem tersebut, mau menunjukkan peran dengan kriteria minimal untuk mencapai kinerjanya, dan melaksanakan perilaku yang inovatif dan spontan untuk menjalankan fungsi organisasi.

Sedangkan menurut Muhdar (2015:15) *organizational citizenship behavior* muncul dari dalam diri individu berupa keinginannya untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi.

#### **2.1.5.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Muhdar (2015:16) terdapat beberapa dimensi *Organizational citizenship behavior* yaitu sebagai berikut:

##### **1. *Altruism (Helping)***

Mengutamakan kepentingan orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain

untuk menyelesaikan tugas dalam keadaan tertentu, misalnya seorang karyawan baru sembuh dari sakitnya.

2. *Conscientiousness*

Ketelitian atau dikerjakan secara seksama, yang mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan cara melebihi atau diatas apa yang telah disyaratkan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama sehingga terciptanya lingkungan kerja yang menyenangkan.

3. *Sportmanship* (sikap sportif)

Sikap sportif, merupakan keadaan atau sifat jujur dan murah hati, sehingga lebih menekankan pada aspek positif organisasi dari pada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan dalam pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus menunjukkan keluhan. Seseorang yang mempunyai tingkatan tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim positif diantara para karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan lebih bisa bekerja sama dengan yang lain sehingga menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

4. *Courtesy* (kebaikan)

Merupakan kebaikan, kesopanan, tata susila atau rasa hormat termasuk perilaku seperti membantu seseorang dalam mencegah terjadinya suatu permasalahan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) merujuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum ia melakukan tindakan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang yang

memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

#### 5. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang ikut serta mendukung fungsi administrasi organisasi. Perilaku ini berupa partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu terbaru yang menyangkut organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

### **2.1.5.3 Bentuk-bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Perwujudan dari terciptanya *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dilihat dari perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai yang berupa kepatuhan, loyalitas dan partisipasi yang nyata. Menurut Muhdar (2015: 18) mengungkapkan terdapat tiga bentuk utama OCB, yaitu:

#### 1. Kepatuhan (*Obedience*)

Sikap yang menunjukkan rasa hormat, patuh terhadap peraturan organisasi, termasuk didalamnya adalah struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan personalia dan proses perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi. Dapat pula ditunjukkan oleh ketepatan waktu masuk kerja, penyelesaian tugas dan tindakan penyusutan terhadap sumber atau asset organisasi.

#### 2. Loyalitas (*Loyalty*)

Kesetiaan kepada organisasi secara menyeluruh, termasuk usaha mempertahankan organisasi, memperluas fungsi kemakmuran, yaitu dengan melakukan pelayanan terhadap kepentingan dari suatu komunitas. Sehingga dapat mempertahankan organisasi.

### 3. Partisipasi (*Participation*)

Turut serta secara penuh dan bertanggung jawab terhadap keterlibatannya dalam proses organisasi. Partisipasi merupakan kepentingan dalam hubungan keorganisasian berdasarkan standar ideal dari suatu kebijakan, ditunjukkan oleh adanya karyawan yang secara penuh bertanggung jawab terlibat dalam keseluruhan proses keorganisasian.

#### **2.1.5.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organization Citizenship Behavior* (OCB)**

Banyak kajian yang membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor seperti yang dikemukakan oleh Titisari (2014:15) dua faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah :

1. Faktor Internal
  - a. Kepuasan kerja
  - b. Komitmen organisasi
  - c. Kepribadian
  - d. Moral karyawan
  - e. Motivasi.

2. Faktor eksternal
  - a. Kepemimpinan situasional
  - b. Kepercayaan pada pimpinan
  - c. Budaya organisasi
  - d. Kepemimpinan transformasional

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. penelitian pendauluan dapat dipakai sebagai sumber pembanding dengan penelitian yang sedang dilakukan. Tujuannya adalah utuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan. Kajian yang akan digunakan yaitu mengenai komitmen organisasi dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior*. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Yohanes Robert Pratama Husodo. (2018)  Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship</i>	Budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), dan budaya organisasi	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi  b. Variabel terikat menggunakan <i>Organizational</i>	a. Peneliti tidak menggunakan variabel intervening kepuasan kerja  b. Lokasi peneliti

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Behavior</i> (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Jatim Indo Lestari.</p> <p>Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis AGORA Vol. 6, No. 1.</p>	<p>berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.</p>	<p><i>Citizenship Behaviour</i></p>	<p>terdahulu pada PT Jatim Indo Lestari.</p>
2	<p>Dyah Puspita R (2013)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)</p> <p>Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis Vol.1 No.1</p>	<p>Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan komitmen organisasi dan budaya organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).</p>	<p>a. Penelitian terdahulu menggunakan variabel kepuasan kerja</p> <p>b. Penelitian dilakukan di pada PT. Plasa Simpanglima Semarang</p>
3	<p>Albert Kurniawan (2015)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	<p>Terdapat pengaruh Komitmen organisasi secara simultan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Tidak terdapat pengaruh</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan komitmen organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).</p>	<p>a. Penelitian terdahulu dilakukan di PT Daya Pratama Lestari BANDUNG</p> <p>b. Penelitian terdahulu</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	PT Daya Pratama Lestari BANDUNG  Jurnal Manajemen Vol. 15 No. 1	komitmen afektif dan komitmen kontinuan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Terdapat pengaruh komitmen normatif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).		tidak menggunakan Variabel bebas budaya organisasi
4	Bara Dhatu D, Patricia Dhiana P, Andi Tri Haryono (2016)  Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. PIn App Semarang).  <i>Journal Of Management</i> Vol. 2 No. 2	Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, Budaya organisasi mempengaruhi positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).  Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, Budaya organisasi mempengaruhi positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.	a. Variabel bebas menggunakan komitmen organisasi dan budaya organisasi  b. Variabel terikat menggunakan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	a. Penelitian terdahulu menggunakan variabel kepuasan kerja dan variabel prestasi kerja. b. Penelitian terdahulu dilakukan di PT. PIn App Semarang
5	Yuli Kiswari, Aziz Fathoni, Maria Magdalena Minarsih. (2016)  Pengaruh Kepuasan Kerja,	Variabel Kepuasan Kerja Karyawan, Persepsi Karyawan, Komitmen Organisasional	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi  b. Variabel terikat menggunakan	a. Peneliti tidak menggunakan variabel kepuasan kerja, persepsi pegawai

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Persepsi Pegawai Dan Komitmen Organisasi Pegawai Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Kasus Pada PT. Berkah Illahi Di Kota Semarang).</p> <p><i>Journal Of Management</i>, Volume 2 No. 2.</p>	berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	b. Lokasi peneliti terdahulu pada PT. Berkah Illahi Di Kota Semarang
6	<p>Mustafa Zeyada, 2018,</p> <p><i>Organizational Culture and its Impact on Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i>, 8(3), 418–429.</p>	<i>organizational culture influences on OCB</i>	<p>a. <i>organizational culture as the independent variabel</i></p> <p>b. <i>dependent variable using organizational citizenship behavior</i></p>	<p>a. <i>Previous researchers did not use organizational commitment variables</i></p>
7	<p>Chamdan Purnama (2013)</p> <p><i>Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational</i></p>	<i>Organizational culture and organizational commitment have a positive and significant effect on OCB</i>	<p>a. <i>Using the influence of organizational commitment and organizational culture as the independent variabel</i></p>	<p>a. <i>The dependent variable from the previous introduction is organizational performance</i></p> <p>b. <i>Previous research Independent</i></p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>citizenship behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance</i></p> <p><i>International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 5</i></p>			<p><i>variables using organizational citizenship behavior (OCB)</i></p>
8	<p>Nina Ariani Wijaya, Ahyar Yuniawan, (2017)</p> <p>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang)</p> <p>Diponegoro <i>Journal Of Management Vol. 6 No. 4.</i></p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dukungan Organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel dukungan organisasi dan intervening komitmen organisasi</p> <p>b. Lokasi peneliti terdahulu pada Karyawan PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang</p>
9	<p>A A Ngurah Bagus Danendra,</p>	<p>Motivasi, kompensasi,</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Ni Wayan Mujiati, (2016)</p> <p>Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada PT. Harapan Baru Tirta Megah Jaya</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 10.</p>	<p>komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB</p>	<p>komitmen organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>variabel motivasi dan kompensasi</p>
10	<p>Ni Luh Putu Krishna Udayani, Ni Nyoman Sunariani. (2018).</p> <p>Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Organisational Citizenship Behaviour</i> Dengan Komitmen Organisasional</p>	<p>Budaya organisasi, pengembangan karir komitmen organisasional terhadap OCB positif signifikan. Pengaruh <i>job insecurity</i> terhadap OCB <i>negative</i> signifikan. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i></p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel pengembangan karir dan <i>Job Insecurity</i></p> <p>b. Peneliti terdahulu menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervening</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sebagai Variabel Intervening  Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 15, No. 2	positif signifikan.		
11	Wiwiek Harwika (2013)  <i>Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia</i>  IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Vol. 8 Issue 5	<i>There is the influence of organization culture to OCB and employees' performance</i>	<i>Dependent variable uses Organizational Citizenship Behavior</i>	a. <i>Not using organizational commitment and organizational culture as the independent variable</i> b. <i>Previous research was conducted on Outstanding Cooperative East Java Province, Indonesia.</i>
12	Sawitri, Dyah; Suswati, Endang; Huda, Khasbulloh (2016)  <i>The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment,</i>	<i>Study result showed that Job satisfaction and Organization Commitment affect Organization Citizenship Behavior</i>	<i>Using the influence of organizational commitment as the independent variable</i>	<i>Not using variable organizational citizenship behavior as the dependent variable</i>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Organization Citizenship Behavior (Ocb) On Employees' Performance.</i></p> <p><i>International Journal of Organizational Innovation Vol. 9 Issue 2</i></p>	<p><i>Job satisfaction and Organization Commitment affect performance through Organization Citizenship Behavior.</i></p>		
13	<p>M. Saleh Lubis (2015)</p> <p>Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja.</p> <p>e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Vol. 3 No. 2</p>	<p>Iklim organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB Iklim organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan komitmen organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p>	<p>a. Penelitian terdahulu menggunakan variabel bebas yaitu iklim organisasi</p>
14	<p>Indah Yuliani &amp; Katim (2017)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior.</i></p> <p>Jurnal Riset</p>	<p>Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja berpengaruh</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan komitmen organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i></p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel kepuasan kerja</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT, Vol. 2 No.3	positif signifikan terhadap OCB		
15	Yoga Putrana, Azis Fathoni, Moh Mukeri Warso (2016)  Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama SEMARANG  Journal Of Management, Vol. 2 No.2	Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) karyawan. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan.	a. Variabel bebas menggunakan komitmen organisasi  b. Variabel terikat menggunakan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	a. Peneliti tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas

Sumber: Data penelitian dari berbagai sumber (2020)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek komitmen organisasi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Terbukti dalam penelitian terdahulu tersebut, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berikut akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka berfikir merupakan gambaran hubungan antar variabel penelitian. Sugiyono (2017:388) mengemukakan bahwa “kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dengan demikian kerangka berfikir harus mampu menggambarkan keterkaitan antara variabel peneliti secara jelas berdasarkan teori-teori yang mendukung”.

### 2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Komitmen organisasi merupakan ikatan yang terjadi antara individu dan organisasi, dimana individu tersebut memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi dan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Menurut A A Ngurah Bagus Danendra, Ni Wayan Mujiati, (2016) dalam jurnal penelitian yang berjudul Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hasil penelitiannya komitmen berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut Albert Kurniawan (2015) dalam jurnalnya Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT Daya Pratama Lestari BANDUNG. Dengan hasil komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pendapat lain menurut Yuli Kiswari, Aziz Fathoni, Maria Magdalena Minarsih. (2016) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Persepsi Pegawai Dan Komitmen Organisasi Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitiannya komitmen organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan dari penelitian terdahulu di atas, maka dapat di katakan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena hal tersebut dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pengaruh yang ditimbulkan dapat berupa kenaikan maupun penurunan kondisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB)**

Budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Sebagai nilai-nilai dasar organisasi yang akan berperan sebagai landasan bersikap dan berperilaku bagi anggota organisasi yang dianut bersama-sama.

Menurut Yohanes Robert Pratama Husodo. (2018) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship*

*Behavior* (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Jatim Indo Lestari. Dengan hasil budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Nina Ariani Wijaya, Ahyar Yuniawan, (2017) dalam jurnalnya yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang). Dengan hasil budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut Wiwiek Harwiki (2013) dalam jurnal yang berjudul *Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia*. Dengan hasil *There is the influence of organization culture to OCB and employees' performance*.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu di atas, maka dapat di katakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena hal tersebut dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### **2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB)**

Komitmen organisasi merupakan ikatan yang terjadi antara individu dan organisasi, dimana individu tersebut memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi

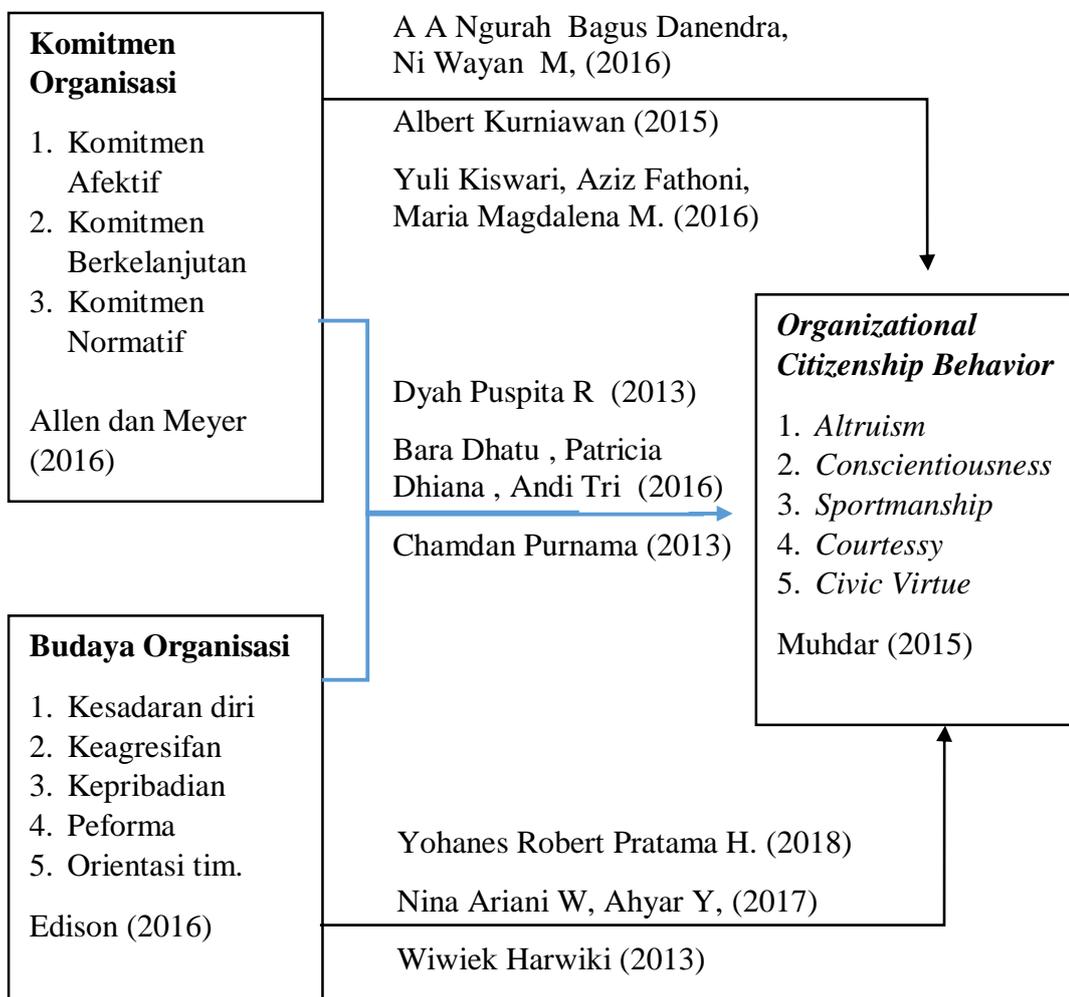
dan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Sebagai nilai-nilai dasar organisasi yang akan berperan sebagai landasan bersikap dan berperilaku bagi anggota organisasi yang dianut bersama-sama

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Dyah Puspita R (2013) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). Dengan hasil Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian Bara Dhatu D, Patricia Dhiana P, Andi Tri Haryono (2016) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan. Menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Chamdan Purnama (2013) dalam jurnalnya yang berjudul *Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational citizenship behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance*. Dengan hasil *Organizational culture and organizational commitment have a positive and significant effect on OCB*

Berdasarkan pada uraian di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasi, budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Keduanya memiliki pengaruh baik itu positif maupun negatif dan dapat pula tercapai signifikan. Sehingga secara sistematis dapat digambarkan sebuah penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**