

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini peneliti akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dan akan dijadikan sebagai landasan teoritis dalam melakukan penelitian. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya oleh peneliti, bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai komitmen organisasi, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan salah satu bagian utaman dan penting dalam perusahaan. Manajemen dikatakan penting karena sangat diperlukan oleh berbagai kalangan seperti perusahaan untuk menjalankan usahanya agar lebih mudah untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan memerlukan proses dalam manajemen, seperti proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kegiatan tersebut dilakukan untuk mengembangkan setiap sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan ataupun organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Perkembangan selanjutnya

manajemen didefinisikan secara beragam oleh pakar-pakar, untuk lebih jelasnya berikut definisi manajemen yang tertera pada penjelasan berikut.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris “*manage*” yang memiliki arti mengelola atau mengurus, mengendalikan, mengusahakan dan juga memimpin. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni. Manajemen juga sering digunakan di dalam kehidupan sehari-hari. Berikut pengertian manajemen menurut para ahli.

Manajemen merupakan proses untuk mewujudkan keinginan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi bisnis, organisasi sosial, organisasi pemerintahan dan sebagainya (Effendi, 2014). Sedangkan menurut Amirullah (2015:10) mengemukakan bahwa Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39) menyatakan bahwa “*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively*“. Hal ini menyatakan bahwa manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) yang menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya. Selain itu manajemen juga suatu proses yang dikemukakan oleh G. R. Terry yang dikutip oleh

R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:2) menyatakan bahwa Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Berdasarkan pengertian manajemen menurut para ahli, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni mengatur organisasi dengan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar efektif dan efisien dalam penggunaannya guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Perusahaan dikatakan baik salah satunya harus memiliki fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen sangatlah penting bagi perusahaan karena dengan menerapkan fungsi manajemen dengan benar maka tujuan dari perusahaan pun akan tercapai sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Fungsi-fungsi manajemen diantaranya sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses yang melibatkan penentuan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan menyusun strategi yang tepat dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan secara keseluruhan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses mengatur tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan dapat memastikan semua pihak bekerja secara efektif dan efisien yang mempunyai tujuan yang sama dengan perusahaan.

## 3. Pengarahan (*Actuating*)

Proses implementasi program yang sudah direncanakan dan dijalankan oleh semua pihak dalam perusahaan, dan semua pihak dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.

## 4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses memastikan seluruh kegiatan yang telah dijalankan sesuai dengan yang sudah direncanakan. Fungsi ini menjadi kesatuan dalam fungsi manajemen. Selain fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahannya (*actuating*) yang dimana saling berkaitan satu sama lain dalam suatu organisasi. Dengan menjalankan semua fungsi manajemen diharapkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat penting dan dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi. Oleh karena itu,

sumber daya manusia di perusahaan harus dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kemampuan perusahaan.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan salah satu proses yang menangani berbagai masalah di ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh dan manajer atau semua tenaga kerja yang bekerja atau beraktivitas di sebuah organisasi, lembaga atau perusahaan. Manajemen ini difokuskan kepada manusia yang sudah dijadikan sebagai aset / kekayaan utama suatu perusahaan.

#### **2.1.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi . Manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM yaitu suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan atau peranan sumber daya (tenaga kerja) secara efektif dan efisien yang dimiliki perusahaan dan merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM agar mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi secara bersama-sama dengan maksimal. Dibawah ini terdapat pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli.

Banyak ahli yang mengemukakan mengenai sumber daya manusia. Menurut Gary Dessler (2015:3) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Menurut Edy Sutrisno (2017:6) menyatakan bahwa, manajemen sumber

daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Menurut Herman Sofyandi yang dikutip oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dengan melakukan proses melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan agar efektif dan efisien untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

#### **2.1.1.5 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tugas utama manajemen sumber daya manusia adalah mengelola manusia secara efektif dan efisien sehingga diperoleh SDM yang terpuaskan oleh perusahaan dan dapat memuaskan keinginan perusahaan. Agar kegiatan mengelola SDM berjalan lancar, akan lebih baik bila melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara tepat. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya

manusia menurut Edy Sutrisno dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja adalah suatu proses mencari dan mendapatkan SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang mencakup rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan karyawan.
2. Pengembangan adalah proses mengembangkan SDM sesuai kebutuhan perusahaan yang mencakup pelatihan dan pengembangan karir karyawan.
3. Pengkompensasi SDM merupakan semua pembayaran langsung atau *direct* berupa gaji, insentif, komisi, dan bonus, serta pembayaran tidak langsung atau *indirect* seperti asuransi, liburan dan atau penghargaan kepada karyawan.
4. Pengintegrasian atau memadukan antara tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan, upaya pengintegrasian ini diantaranya adalah hubungan antar manusia melalui komunikasi, motivasi, kepemimpinan, perjanjian kerja, dan hubungan industrial melalui perundingan bersama.
5. Pemeliharaan SDM merupakan suatu hal yang mencakup didalamnya program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dan program kesejahteraan karyawan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
6. Kedisiplinan merupakan fungsi yang penting untuk mewujudkan tujuan organisasi, karena jika tidak menerapkan kedisiplinan maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kedisiplinan

juga merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dan norma sosial.

7. Pemberhentian bisa dikatakan juga sebagai pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan. Pemberhentian ini bisa disebabkan oleh keinginan karyawan itu sendiri, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

#### **2.1.1.6 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2016:7) meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan MSDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.



6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

### **2.1.2 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan tingkah laku yang sangat penting bagi organisasi dikarenakan organisasi sangat membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta akan meningkatkan jasa atau produk yang dihasilkan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian Visi, Misi dan tujuan organisasi. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, dapat dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota di dalam organisasi tersebut. Berikut beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Berbeda dengan pendapat Luthans dalam Anggriani (2014:28) bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu sikap, yakni suatu keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota pada suatu organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi dan keyakinan

tertentu serta kemauan untuk menerima nilai serta tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Selain itu komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer dalam Wulan Witaliza, Kirmizi & Restu Agusti (2015) mendefinisikan komitmen organisasi adalah perasaan akan kewajiban karyawan untuk berada pada organisasi, perasaan tersebut dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif individu pada saat masuk organisasi atau selanjutnya.

Menurut Robbin dan Judge yang dialih bahasakan oleh Zelvia (2015) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

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.

Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

Komitmen karyawan menurut Suryaman dalam buku Muhammad Burso (2018:72) merupakan suatu hubungan antara individu karyawan dan organisasi kerja, dengan ciri:

1. karyawan mempunyai keyakinan dan kepercayaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja;

2. Karyawan mempunyai kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta;
3. Karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja;
4. Individu mengidentifikasikan dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja;
5. Individu berharap untuk tetap menjadi anggota organisasi kerja; dan
6. Individu ingin turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai atau karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas pegawai atau karyawan tercermin melalui ketersediaan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dikemukakan oleh Priansa (2018:234).

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap karyawan yang memiliki rasa terikat dan ingin bertahan sebagai anggota organisasi dengan cara berusaha keras dalam bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi untuk mencapai keberhasilan bersama.

#### **2.1.2.2 Perilaku Komitmen Organisasi**

Perilaku komitmen organisasi menurut Kaswan (2015:127) 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 Behavior*”

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 tindakandan 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 prefensi professional 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 keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan
3. Perasaan loyal terhadap organisasi.

Adapun pengertian ketiga sikap diatas adalah sebagai berikut:

#### 1. Identifikasi Organisasi

Konsep identifikasi organisasi telah diajukan sebagai cara untuk menanani aspek-aspek organisasi yang sangat mendasar dan berkaitan dengan emosi. Identifikasi organisasi memiliki akar dalam teori identitas sosial. Teori ini terdiri dari tiga proposi:

- (1) Orang menghargai dan mencari penghargaan diri,
- (2) Keanggotaan kelompok memainkan peran dalam konsep diri seseorang,
- (3) Individu berusaha mempertahankan identitas sosialnya yang positif dengan membuat perbedaan yang menyenangkan diantara kelompok sosialnya sendiri dengan kelompok sosial yang lain.

#### 2. Keterlibatan

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.

#### **2.1.2.3 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dikemukakan oleh Steers dan Porters dalam Simatupang (2015) terdapat empat kategori faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

1. Karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.
2. Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, *self employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi.
4. Karakteristik struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

#### 2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Robbin dan Judge yang diterjemahkan oleh Zelvia (2015) mengemukakan tiga dimensi yaitu sebagai berikut:

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 berkarir di organisasi
  - b. Rasa percaya terhadap organisasi
  - c. Pengabdian kepada organisasi
2. Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
  - a. Kecintaan pegawai kepada organisasi
  - b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
  - c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
  - d. Ketertarikan pegawai terhadap pekerjaan
  - e. 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 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi akan baik jika sesuai dengan peraturan yang diciptakan oleh perusahaan yang terwujud dalam nilai-nilai, sikap, norma serta perilaku anggota organisasi.

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Kata budaya (*culture*) diartikan sebagai falsada, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Sedangkan organisasi berasal dari bahasa Yunani “Organon” yang berarti alat atau instrument. Arti kata menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Jadi, ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lain lebih mudah dan lebih efektif.

Budaya organisasi juga berawal dari kebiasaan saat ini, seperti tradisi dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan, dengan demikian budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh anggota organisasi. Berikut ini pengertian budaya organisasi menurut para ahli adalah sebagai berikut.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2014:62) budaya organisasi (*organizational culture*) adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam.



Budaya organisasi menurut Denison yang dikutip oleh Moh.Pabundu Tika (2014:135) merupakan nilai keyakinan dan prinsip-prinsip yang ada sebagai dasar untuk mengelola perusahaan.

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

Sedangkan menurut Edison (2016:119) 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.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi dari beberapa ahli maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan atau kebijakan-kebijakan yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi serta mentaati peraturan yang ditetapkan oleh sebuah organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

### **2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (Wibowo : 2011:37) mengemukakan bahwa terdapat 7 (tujuh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi tersebut, yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and risk taking*)

Merupakan suatu tingkatan dimana pekerjaan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap Detail (*Attention to detail*)

Dalam bekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal yang detail.

3. Orientasi Hasil (*Outcome orientation*)

Manajemen memfokuskan pada hasil dan manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses dan dipergunakan untuk mendapatkan amnfaat tersebut.

4. Orientasi Individu (*People orientation*)

Dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

5. Orientasi terhadap Tim (*Team Orientation*)

Aktivitas kerja di organisasi berdasarkan tim dari pada individual.

6. Agresivitas (*Aggressiveness*)

Dimana orang-orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.

7. Stabilitas (*Stability*)

Aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Selanjutnya menurut Edgar Schein dalam Robbin pada buku Muhammad Burso (2018:19) juga menyebutkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup:

1. *Observe behavior : language, customs, traditions;*
2. *Groups norms : standards and values;*
3. *Espoused values : published, publicly announced values;*
4. *Formal philosophy : mission;*
5. *Rules of the game: rules to all in organization;*
6. *Climate : climate of group in interaction;*
7. *Embedded skills;*
8. *Habits of thinking, acting, paradigms : shared knowledge for socialization;*
9. *Share meanings of the group; and*
10. *Metaphors or symbols.*

Sementara itu, menurut Mahmudah Enny (2019:46) mengemukakan bahwa terdapat sepuluh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, antara lain:

1. Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, apabila perusahaan dapat memberikan toleransi kepada para karyawan untuk dapat bertindak agresif

dan inovatif untuk memajukan perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya maka budaya organisasi di perusahaan tersebut baik.

### 3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harpan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

### 4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauhmana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakkan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

### 5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap karyawan sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

### 6. Alat Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan

untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam suatu organisasi.

#### 7. Identitas

Identitas yang dimaksud sejauh mana para karyawan dalam suatu organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

#### 8. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan senioritas atau pilih kasih.

#### 9. Toleransi terhadap Konflik

Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena yang sering terjadi namun bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

#### 10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Terkadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

### **2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi di dalam sebuah organisasi menurut Judge (2015:11) adalah sebagai berikut:

1. Identitas

Budaya mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi

2. Pembentukan sikap dan perilaku

Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

3. Stabilitas

Sebagai stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan 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 lain

5. Komitmen

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

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Edison (2016:131) Dimensi yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator merupakan 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 adalah sebagai berikut:

### 1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, mentaati peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota mentaati peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan.

### 2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta menajarnya 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. Performa

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 organisasi 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. Orientasi tim juga dapat terlihat sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukan individu-individu.

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

Teori lain tentang dimensi dan indikator budaya organisasi dikemukakan Denison yang dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2014:136-138) adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan (*Involvement*) yaitu tingkat dimana individu di semua fungsi organisasi terlibat dalam mencapai misi dan bekerja sama untuk memenuhi tujuan organisasi. Keterlibatan yang mengukur kemampuan perusahaan



untuk mendorong karyawan berkomitmen pada pekerjaan mereka dan membangun serta tanggung jawab. Dalam komponen ini pun, dinyatakan bahwa karyawan pada semua level akan merasakan bahwa mereka memberikan suatu kontribusi bagi kemajuan atau pencapaian tujuan organisasi.

Adapun indikator dari dimensi keterlibatan antara lain:

a. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Individu yang memiliki wewenang, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri. Ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi. Pemberdayaan ini diukur berdasarkan kemampuan pengusaha melibatkan karyawan dalam pekerjaannya dan keyakinan karyawan tentang pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

b. Orientasi Tim (*Team Orientation*)

Kerjasama tim yang selalu didorong sehingga ide-ide kreatif yang ditangkap dan dukungan karyawan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, individu dalam organisasi bekerja sama secara kooperatif untuk mencapai tujuan organisasi sehingga seluruh anggota merasa bersama-sama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan. Orientasi tim diukur berdasarkan kemampuan karyawan dalam kerja sama tim.

c. Pengembangan Kemampuan (*Capability Development*)

Investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung.

Pengembangan kemampuan dipraktikkan dalam berbagai cara, termasuk pelatihan, pembinaan, dan memberikan peran dan tanggung jawab baru.

Pengembangan kemampuan diukur berdasarkan upaya perusahaan dalam meningkatkan keterampilan karyawan.

2. Konsistensi (*Consistency*) yaitu tingkat konsistensi organisasi dalam

mengembangkan pola pikir mengenai “lakukan” dan “tidak lakukan”.

Dalam komponen konsistensi ini, perilaku yang ada didasari pada nilai dasar organisasi, atasan dan bawahan mampu mencapai suatu kesepakatan walau

berdasarkan pada sudut pandang yang berbeda, serta kegiatan organisasi

yang berjalan secara terkoordinasi. Organisasi konsisten memiliki pegawai

yang berkomitmen tinggi pada perusahaan, metode penyelesaian bisnis

yang jelas, serta kejelasan antara apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh

dilakukan dalam perusahaan. Adapun indikator dari dimensi konsistensi

antara lain:

a. Nilai Inti (*Core Values*)

Seperangkat nilai-nilai yang menciptakan rasa identitas yang kuat dan

membantu karyawan dan pemimpin membuat keputusan yang konsisten

dan berperilaku secara konsisten.

b. Kesepakatan (*Agreement*)

Tingkat kesepakatan diantara perbedaan dan dapat mendamaikan perbedaan tersebut.

c. Koordinasi dan Integritas (*Coordination and Integration*)

Fungsi dan unit organisasi yang berbeda-beda mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

3. Adaptabilitas (*Adaptability*) yaitu kemampuan perusahaan untuk mengetahui apa yang pelanggan inginkan, dan merespon tuntutan serta perubahan eksternal. Suatu organisasi yang beradaptasi, memiliki kemampuan untuk menerjemahkan permintaan pasar terhadap aksi.

Adapun indikator dari dimensi adaptabilitas antara lain:

a. Menciptakan Perubahan (*Creating Change*)

Kemampuan menciptakan cara-cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Hal ini dapat berupa membaca lingkungan dan mengantisipasi perubahan masa depan.

b. Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

Organisasi yang memahami dan bereaksi terhadap pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan masa depan pelanggan.

c. Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)

Yaitu dimana organisasi menerima, menerjemahkan,serta menginterpretasikan sinyal dari lingkungan sebagai suatu pendorong akan adanya inovasi peningkatan pengetahuan serta pengembangan kapabilitas.

4. Misi (*Mission*) yaitu sejauh mana organisasi dan anggotanya mengetahui arah tujuannya, bagaimana mereka akan kesana, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Dengan penghayatan terhadap misi, organisasi dapat membentuk perilaku saat ini dengan membayangkan keadaan yang diinginkan di masa mendatang.

Adapun indikator dari dimensi misi antara lain:

a. Arah Strategi (*Strategic Direction*)

Strategi yang jelas memberikan makna, tujuan, dan arah. Jelasnya tujuan strategis organisasi dapat membantu anggota organisasi untuk mengetahui bagaimana cara berkontribusi dan memberi suatu langkah yang berarti bagi organisasi.

b. Tujuan dan Sasaran (*Goals and Objectives*)

Tujuan jangka pendek tertentu yang membantu setiap karyawan melihat bagaimana kegiatan sehari-hari terhubung pada visi dan strategi.

c. Visi (*Vision*)

Mencakup inti nilai-nilai jangka panjang dan menangkap isi hati dan pikiran orang-orang dalam organisasi, sambil memberikan bimbingan dan arah. Visi dapat diukur berdasarkan jangkauan pemikiran tentang masa depan perusahaan.

Selanjutnya menurut Khun Chin Sophonpanich dalam buku Muhammad Burso (2018:22) merinci beberapa indikator budaya organisasi antara lain:

1. Ketekunan (*dilligency*)
2. Ketulusan (*sincerity*)

3. Kesabaran (*patience*); dan
4. Kewirausahaan (*entrepreneurship*)

#### **2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela di luar job deskripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, tapi sangat menguntungkan perusahaan karena bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem penghargaan formal. *Organizational Citizenship Behavior* pertama kali dikenalkan oleh Organ et al tahun 1998.

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

##### **2.1.4.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* cenderung melihat pegawai sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Perilaku ini muncul karena adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila telah melakukan

sesuatu yang lebih kepada perusahaan. Berikut beberapa pengertian *Organizational Citizenship Behavior* menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Wirawan (2013:722) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai diluar persyaratan dan ketentuan organisasi sehingga tidak terkait oleh sistem penghargaan atau imbalan. Menurut Moorhead dan Griffin (2013), *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang memberikan kontribusi keseluruhan yang positif kepada organisasi. Sedangkan menurut Titisari (2014:6) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan baik terhadap rekan kerja ataupun perusahaan, yang mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat positif bagi perusahaan.

Selanjutnya menurut Azizollah, dkk (2014) *Organizational Citizenship Behavior* merujuk pada perilaku yang dimaksudkan untuk membantu rekan kerja, supervisor atau organisasi dan mencakup tindakan seperti membantu rekan, mencoba untuk meningkatkan semangat kerja, menjadi relawan untuk pekerjaan yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan, berbicara positif tentang organisasi kepada orang luar serta menyarankan perbaikan dalam fungsi organisasi.

Sedangkan menurut Griffin dan Moorhead (2014:80) mengemukakan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi.

Muhdar (2015:14) *Organizational Citizenship Behavior* adalah 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.”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai diluar dari deskripsi pekerjaannya yang akan sangat menguntungkan perusahaan karena bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem penghargaan atau imbalan.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor seperti yang dikemukakan oleh Titisari (2014:15) dua faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah :

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

- b. Kepercayaan pada pimpinan
- c. Budaya organisasi

#### **2.1.4.3 Bentuk-bentuk *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* akan tercipta dilihat dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang memiliki sikap berupa kepatuhan, loyalitas dan partisipasi yang nyata. Menurut Muhdar (2015:18) mengungkapkan terdapat tiga bentuk utama *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

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

Kepatuhan merupakan 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*)

Loyalitas adalah 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*)

Partisipasi merupakan sikap 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.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Muhdar (2015:16) terdapat beberapa dimensi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebagai berikut:

1. Perilaku Membantu (*Altruism*)

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. Sikap Ketelitian (*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. Sikap Sportif (*Sportmanship*)

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. Kebaikan (*Courtesy*)

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. Kebijakan Sipil (*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, mencari informasi-informasi penting yang dapat bermanfaat bagi perusahaan dan selalu mengikuti isu terbaru yang menyangkut organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

## 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 terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian terdahulu telah mengkaji masalah komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

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

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel
1	Septian Kusuma Putri (2017) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan PT. Kahatex  Digital Library, UIN Sunan Gunung Djati 2017	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
2	Fram Rustamunaf (2018) Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada PT. New Suburtext  UMS Library Universitas Muhammad Surakarta 2018	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi kerja, komitmen organisasi dan kepuasan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  <b>Perbedaan</b> Motivasi Kerja Kepuasan Kerja
3	Gidi Bayu Mandewa Wicaksono (2019) Pengaruh Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. Sri Rejeki Isman (SRITEX)  Jurnal Imliah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol.7, No.2	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan secara simultan dan parsial	<b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi Budaya Organisasi  <b>Perbedaan</b> Motivasi Kinerja Karyawan

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel
4	<p>Hapsari Dyah Herdiany (2015)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta</p> <p>UMS Library Universitas Muhammadiyah Surakarta 2015</p>	<p>Terdapat pengaruh positif antara Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p><b>Persamaan</b> Budaya Organisasi</p> <p><b>Perbedaan</b> Motivasi Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan</p>
5	<p>Monard Deka Permana Sultan (2011)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Textile di Yogyakarta</p> <p>UAJY Library Universitas Atma Jaya Yogyakarta 2011</p>	<p>Terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.</p>	<p><b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi</p> <p><b>Perbedaan</b> Kinerja Manajerial</p>
6	<p>Janis Maria Antony (2013)</p> <p><i>The Influence of Emotional Intelligence on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><i>International Journal of Social Science &amp; Interdisciplinary Research IJSSIR, Vol. 1 (1) Page 5-8, MARCH (2013)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p><b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><b>Perbedaan</b> Kecerdasan Emosional</p>
7	<p>Adam A, Yuniarsih T, Kusnaedi K (2020)</p> <p><i>The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance</i></p> <p><i>Advances in Economics, Business and Management Research, volume 117, No Gcbme 2018 Page 260-264</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu komitmen organisasi terbukti menjadi mediator dalam hubungan.</p>	<p><b>Persamaan</b> Budaya Organisasi Komitmen Organisasi</p> <p><b>Perbedaan</b> Kinerja Karyawan</p>
8	<p>Saadet Ela Pelenk</p> <p><i>The Mediation Effect of Leader Support in the Effect of Organizational Commitment on Job Satisfaction : A Research in the Turkish Textile Business</i></p> <p><i>International Journal of Organizational Leadership, 2020, Volume 9, Issue 4, Pages 227-242</i></p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa telah ditentukan peran mediasi dukungan pemimpin dalam pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja</p>	<p><b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi</p> <p><b>Perbedaan</b> Kepuasan Kerja</p>
9	<p>Meriç Esat BEBİTOĞLU</p>	<p>Hasil ini tidak dapat digeneralisasi karena fakta</p>	<p><b>Persamaan</b> Budaya Organisasi</p>

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel
	<p>Change in the Organizational Culture of Enterprises that become Multinational and Effects of Internationalization : A Research in Textile Industry</p> <p><i>International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries</i> (Journal EMI) ISSN: 2602 – 3970 / Dönem / Cilt: 2 / Sayı: 3</p>	<p>bahwa survei tidak dilaksanakan di lebih dari satu perusahaan dan dilakukan pada sampel terbatas 83 orang. Studi ini berisi petunjuk penting tentang bagaimana multinasionalisme berubah secara positif</p>	
10	<p>Hilal Abraham Permana (2012)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Spiritual terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT. Delta Surya Textile Pasuruan)</p> <p>Digital Library Universitas Negeri Malang DDC : Rs 658.314 PER p</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi spiritual terhadap kinerja karyawan</p>	<p><b>Persamaan</b> Budaya Organisasi</p> <p><b>Perbedaan</b> Motivasi Kinerja Karyawan</p>
11	<p>Muhammad Tri Murjoko (2015)</p> <p>Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Keluar (Studi Empiris pada Karyawan PT. Delta Dunia Tekstil di Karanganyar)</p> <p>UMSLibrary Universitas Muhammadiyah Surakarta 2015</p>	<p>Hasil penelitian ini ialah ketidakamanan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluar</p>	<p><b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi</p> <p><b>Perbedaan</b> Ketidakamanan Kerja Kepuasan Kerja Keinginan Karyawan</p>
12	<p>I Wayan Agus Santika dan I Made Artha Wibawa (2017)</p> <p>Pengaruh <i>Organizational Justice</i> dan Motivasi Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Toko Nyoman Kediri</p> <p>E-Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Vol 6 No 3</p>	<p>Hasil penelitian mengindikasikan adanya pengaruh positif <i>Organizational Justice</i> dan motivasi kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p><b>Persamaan</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><b>Perbedaan</b> <i>Organizational Justice</i> motivasi kerja</p>
13	<p>Alwi Mubdi Dinesta (2019)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> CV. Kartika 3 Sumedang</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara parsial dan simultan</p>	<p><b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><b>Perbedaan</b> Kepuasan Kerja</p>

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel
	Institutional Repositories & Scientific Journals Universitas Pasundan 2019		
14	Slamet Aji Winoto (2020)  Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi pada Karyawan PT Taspen Bandung)  Institutional Repositories & Scientific Journals Universitas Pasundan 2020	Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara parsial dan simultan	<b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
15	Satrio Arif Purwanto (2015)  Pengaruh Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  Institutional Repository UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2015	Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  <b>Perbedaan</b> Iklim Organisasi
16	Ahmad Ihsan Maulana  Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada PT. Harmony Land Group  Repository Universitas Negeri Jakarta 2020	Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , serta iklim organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<b>Persamaan</b> komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  <b>Perbedaan</b> iklim Organisasi
17	Dyah Puspita R (2013)  Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)  Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis Vol.78 No.1 Page 69-88 2013	Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  <b>Perbedaan</b> Kepuasan Kerja
18	Indah Yuliani & Katim (2017)  Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Kepuasan kerja berpengaruh	<b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel
	Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT, Vol. 2 No 3, Page 401-408 2017	positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>Perbedaan</b> Kepuasan Kerja
19	Yuli Kiswari, Aziz Fathoni, Maria Magdalena Minarsih (2016)  Pengaruh Kepuasan Kerja, Persepsi Pegawai dan Komitmen Organisasi Pegawai terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Kasus Pada PT. Berkah Illahi di Kota Semarang)  <i>Journal Of Management Volume 2 No. 2</i>	Variabel Kepuasan Kerja Karyawan, Persepsi Karyawan, Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  <b>Perbedaan</b> Kepuasan Kerja Persepsi Karyawan
20	Resa Nur Alpianita (2019)  Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Usaha (Studi pada UMKM Sentra Industri Keramik Plered Kabupaten Purwakarta)  <i>Institutional Repositories &amp; Scientific Journals Universitas Pasundan 2019</i>	Terdapat pengaruh secara parsial dan simultan yang positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Usaha	<b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi  <b>Perbedaan</b> Gaya Kepemimpinan Kinerja Usaha
21	Albert Kurniawan (2015)  Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PT X Bandung  <i>Jurnal Manajemen, Vol.24, No.9, Page 097104 2015</i>	Komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> karyawan PT Plasa Simpanglima Semarang	<b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
22	Yunita Christy, Sintia Setiana, Puput Cintia (2018)  Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  <i>Jurnal Akuntansi Maranatha, Volume 10, Nomor 2, November 2018, Page 199-211</i>	Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi Budaya Organisasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
23	Safitra Kurnia Hardianti dan Intan Ratnawati (2011)	Hasil penelitian mengemukakan bahwa secara signifikan budaya	<b>Persamaan</b> Budaya Organisasi Komitmen Organisasi

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel
	<p>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bitratex Industries Semarang)</p> <p>Institutional Repository Universitas Diponegoro 2011</p>	<p>organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p><b>Pembedaan</b> Kinerja Karyawan</p>
24	<p>Dwinda Kartika Hertianti (2012)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi (studi pada karyawan PT.Bakrie Pipe Industries Bekasi)</p> <p>The Learning University Universitas Negeri Malang 2012</p>	<p>Hasil penelitian terdapat pengaruh signifikan secara parsial dan simultan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi</p>	<p><b>Persamaan</b> Budaya Organisasi Komitmen Organisasi</p>
25	<p>Farid Abdullah (2016)</p> <p>Pengaruh Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT.Grandtex Kota Bandung</p> <p>Institutional Repositories &amp; Scientific Journals Universitas Pasundan 2016</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi serta kompensasi terhadap kinerja serta pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan</p>	<p><b>Persamaan</b> Budaya Organisasi</p> <p><b>Pembedaan</b> Kepemimpinan Kompensasi Kinerja Karyawan</p>
26	<p>Vatrecia Riaty Simanjuntak (2018)</p> <p>Hubungan sikap terhadap SOP dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi PT.ADETEX bandung</p> <p>Institutional Repository Universitas Katolik Parahyangan 2018</p>	<p>Dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang signifikan antara sikap terhadap SOP dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.</p>	<p><b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi</p> <p><b>Pembedaan</b> Sikap Kepuasan Kerja</p>
27	<p>Vindi Ratih Rahayu (2018)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada KSU Adiguna Jaya</p> <p>Repository Universitas Muhammadiyah Sidoarjo 2018</p>	<p>Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. Variabel Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi mempunyai hubungan kuat dan searah terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p><b>Persamaan</b> Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><b>Pembedaan</b> Kemampuan Kerja</p>
28	<p>I Putu Satya Nugraha dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2018)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p>	<p><b>Persamaan</b> Budaya Organisasi</p>



Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel
	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Setda Kota Denpasar</p> <p>E-Jurnal Manajemen Vol. 7 No.1 Page 1-28 Universitas Udayana 2018</p>	<p>terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>Komitmen Organisasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
29	<p>Ahmad Fuad, Woro Utari, Nugroho Mardi W (2020)</p> <p>Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pegawai BAPPEDA Kabupaten Bojonegoro</p> <p>Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online) Vol. 4, No. 3, Page 1651-1663 2020</p>	<p>Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.</p>	<p><b>Persamaan</b> Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><b>Perbedaan</b> Kemampuan Kerja</p>
30	<p>Firman Agus Octaviano (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pegawai Biro Umum Provinsi KEPRI</p> <p>Repository Universitas Putra Indonesia “YPTK” 2019</p>	<p>Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p><b>Persamaan</b> Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><b>Perbedaan</b> Kemampuan Kerja</p>
31	<p>Putu Enda Wira Saputra, I Wayan Gede Supartha (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dimediasi oleh Komitmen Organisasional</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No.12, 2019 : 7134-7153 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia</p>	<p>Budaya organisasi, Dukungan Organisasi, dan Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. Dan komitmen organisasional mampu memediasi Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi</p>	<p><b>Persamaan</b> Budaya Organisasi Komitmen Organisasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><b>Perbedaan</b> Dukungan Organisasi</p>
32	<p>Karina Dyah Ari Saraswati, Gamma Rahmita Ureka Hakim (2019)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang</p>	<p>Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p><b>Persamaan</b> Komitmen Organisasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel
	Jurnal Sains Psikologi, Vol.8, Nomor 2, November 2019, <i>hlm</i> 238-247 Universitas Negeri Malang		

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel Penelitian Terdahulu, peneliti sampai pada pemahaman bahwa perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian dilakukan oleh peneliti terdapat pada beberapa aspek yaitu terletak pada objek, populasi, waktu penelitian yang berbeda dan ada beberapa variabel yang berbeda yang tidak dipakai dalam penelitian ini seperti variabel Motivasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Kemampuan Kerja, Kompetensi, Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasi. Penelitian ini dilakukan di PT. SPTX Kabupaten Bandung sebagai objek penelitian dengan karyawan PT. SPTX Kabupaten Bandung sebagai populasinya dan waktu penelitian dilakukan pada tahun 2021. Persamaan pada penelitian ini terletak pada persamaan variabel yang digunakan, pada penelitian ini variabel yang digunakan yaitu komitmen organisasi, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* dari beberapa penelitian terdahulu terdapat persamaan mengenai variabel yang digunakan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti serta keterkaitannya. 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, Sugiyono (2017:388).

### 2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Komitmen organisasi adalah perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian Visi, Misi dan tujuan organisasi. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, dapat dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota di dalam organisasi tersebut.

Menurut Septian Kusuma Putri (2017) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT. Kahatex, dengan hasil penelitian mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya menurut Satrio Arif Purwanto (2015) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan hasil penelitiannya mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya menurut Albert Kurniawan (2015) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT X Bandung, mendapatkan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Indah Yuliani & Katim (2017) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mengemukakan hasil penelitiannya bahwa Komitmen

Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting untuk perusahaan, karena komitmen organisasi mencerminkan tingkat kesungguhan seorang karyawan dalam berkontribusi terhadap kemajuan organisasi yang ditempatinya. Hal tersebut dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Budaya organisasi berawal dari kebiasaan saat ini, seperti tradisi dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan, dengan demikian budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh anggota organisasi. Sebagai nilai-nilai dasar organisasi yang akan berperan sebagai landasan bersikap dan berperilaku bagi anggota organisasi yang dianut bersama-sama.

Menurut Dyah Puspita R (2013) Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang), mengemukakan bahwa hasil penelitiannya adalah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya menurut Firman Agus Octaviano (2019) Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Biro Umum Provinsi KEPRI mengemukakan bahwa hasil penelitiannya adalah Budaya Organisasi

simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

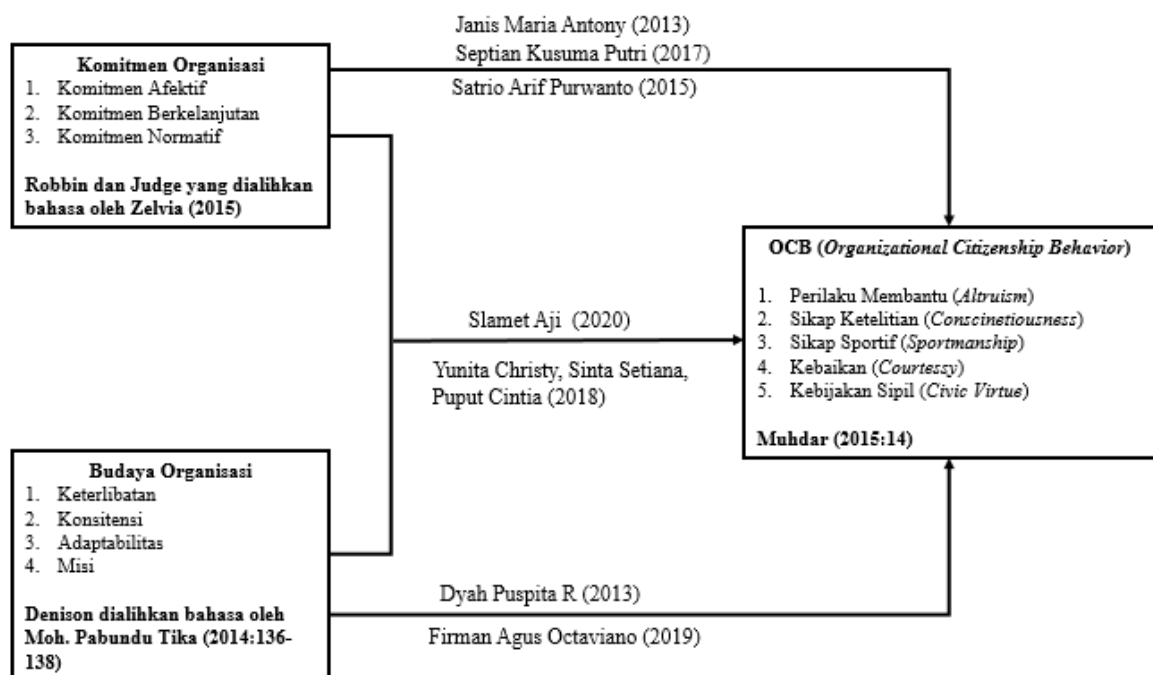
Berdasarkan dari penelitian terdahulu, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan, karena hal tersebut dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

### **2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Komitmen organisasi merupakan ikatan yang terjadi antara individu dan organisasi, dimana individu memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* dalam suatu organisasi akan terbentuk apabila organisasi tersebut mempunyai karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasinya. Selain komitmen organisasi, variabel 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 menurut Menurut Slamet Aji Winoto (2020) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan PT Taspen Bandung). Dengan hasil yang sudah beliau teliti menghasilkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya menurut Vindi Ratih Rahayu (2018) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi,

Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada KSU Adiguna Jaya mengemukakan hasil penelitiannya bahwa Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Variabel Komitmen organisasi dan Budaya organisasi mempunyai hubungan kuat dan searah terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan teori dan beberapa penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan, maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi merupakan faktor yang dapat *Organizational Citizenship Behavior* dan dapat disimpulkan pada paradigma penelitian yang disajikan pada gambar 2.1



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

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yaitu hipotesis yang dinyatakan oleh peneliti berdasarkan kerangka teori. Pengertian hipotesis penelitian yaitu jawaban atau kesimpulan sementara atas permasalahan penelitian yang dinyatakan oleh peneliti yang diyakini kebenarannya. Hipotesis penelitian yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

- b. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*