

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang telah berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai teori-teori, konsep, dan generalisasi hasil dari penelitian yang nantinya akan menjadi landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan yang ada dalam permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

##### **2.1.1 Manajemen**

Dalam kehidupan sehari-hari keberadaan manajemen sangat membantu untuk mempermudah pekerjaan, karena manajemen lebih memfokuskan dalam pembagian kerja sesuai dengan keahlian dan bekerja sama dengan orang lain. Secara umum, manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan. Manajemen yang baik yaitu hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia dilengkapi oleh peralatan dan keuangan yang memadai, namun yang menentukan baik dan buruknya manajemen adalah cara berpikir dan bertindak

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Pengertian Manajemen Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi tersebut. Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer.

Berikut pengertian manajemen menurut para ahli, diantaranya ada pendapat dari Firmansyah (2018:4) mengemukakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengkoordinasian/ organisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Kemudian, pendapat menurut Afandi (2018:1) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan kepemimpinan dan pengawasan. Sedangkan, pendapat menurut Terry dalam Sinambela (2019:87) mengemukakan bahwa manajemen adalah aktivitas perencanaan, pengorganisasian, serta penggerakan dan pengendalian dengan proses yang unik dan khas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan SDM dan sumber daya lain.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan

sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Berikut penjelasan dari fungsi manajemen menurut Terry dalam Hasibuan (2019:130) :

1. Perencanaan (*Planning*)

Sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Sebagai cara untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya

yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

#### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Mengawasi apakah gerakan dan organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

### 2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen

Menurut Firmansyah (2018:8) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen, menyatakan bahwa ada sejumlah unsur pokok manajemen yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur *man*, *money*, *material*, *machine*, *method*, dan *market*. Unsur manajemen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. *Man* (manusia), adalah sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen dan produksi.
- b. *Money* (uang), adalah faktor pendanaan atau keuangan, tanpa ada keuangan yang memadai kegiatan perusahaan atau organisasi takkan berjalan sebagaimana mestinya. Hal keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (*budget*), upah karyawan (gaji), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.
- c. *Material* (barang/perlengkapan), berhubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi.

- d. *Machine* (mesin), adalah mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi.
- e. *Method* (metode), adalah tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar mencapai suatu tujuan akan dituju.
- f. *Market* (pasar), adalah tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan

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

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Bagi manajemen sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan /instansi pemerintahan, manusia merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh perusahaan/instansi pemerintahan, oleh karena itu sumber daya manusia perlu dipelihara serta dijaga dengan baik. Sumber daya manusia dalam dikelola dengan baik apabila manusia yang terlibat dalam organisasi dalam menjalankan fungsi manajemen dengan tepat.

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

Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh para ahli dikemukakan berbeda-beda dalam penyajian dan penekanan nya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai pengertian yang hampir sama dan memiliki makna yang tidak jauh berbeda. Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai manajemen sumber

daya manusia, diantaranya pendapat menurut Afandi (2018:3) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi. Kemudian, pendapat menurut Robbins, dkk. (2019:1) mengemukakan bahwa *Human resource management is part of organizational functions related to employee management activities, providing training and development, motivating and maintaining employees*. Yang artinya, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi organisasi yang berkaitan dengan kegiatan manajemen karyawan, memberikan pelatihan dan pengembangan, memotivasi dan mempertahankan karyawan. Selanjutnya pendapat menurut Hasibuan (2019:20) mengemukakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan, pegawai, dan masyarakat.

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

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia

yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hamali (2018:6)

1. Perencanaan.

Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian.

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan/instansi pemerintahan.

3. Pengarahan.

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan instansi pemerintahan.

4. Pengendalian.

Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan.

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintah.

6. Pengembangan.

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi.

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan/instansi pemerintah.

8. Pengintegrasian.

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan.

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan.

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Manajemen sumber daya manusia sendiri dalam mengatur sumber daya manusia dijalankan melalui dua fungsi. Menurut Sedarmayanti (2019:6-8) Fungsi tersebut yaitu manajerial dan operasional..

## 1. Fungsi Manajerial

### a. Perencanaan

Fungsi manajemen dalam perencanaan harus bisa membuat program yang mencakup apa yang akan dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana cara melakukan serta kapan dan dimana dilakukan.

### b. Pengorganisasian

Proses pengorganisasian yaitu membentuk organisasi lalu membaginya ke dalam unit-unit sesuai dengan fungsinya, namun tetap memiliki tujuan yang sama.

### c. Pengarahan

Segala arahan dan dorongan diolah dan diatur dalam manajemen sumber daya manusia. dorongan serta arahan ini dilakukan sebagai upaya untuk menggerakkan organisasi mencapai cita-cita yang diimpikan.

### d. Pengendalian

Pengendalian atau pengawasan dilakukan dengan membandingkan tindakan anggota dengan tujuan yang telah dibuat.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan

Pengadaan terhadap tenaga kerja baru atau recruitment. Fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai pengadaan menjalankan tugasnya seperti penyeleksian serta penempatan karyawan dalam perusahaan.

b. Pengembangan

Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia demi meningkatkan keahlian.

c. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi. Semua upah dari tenaga kerja yang telah berkontribusi diatur oleh manajemen sumber daya manusia

d. Pengintegrasian

Dalam proses pengintegrasian individu akan diminta untuk merubah pandangan, kebiasaan serta sikap yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan sumber daya manusia dilakukan dengan menjaga dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya.

f. Pemutusan

Dalam hal ini semua pemutusan hubungan kerja baik pemisahan, pensiun ataupun pemutusan hubungan kerja itu sendiri diatur oleh fungsi manajemen sumber daya manusia. Semua urusan pensiun

pegawai yang telah lama berkontribusi pada perusahaan diurus pada divisi ini.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan/instansi pemerintah melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Berikut beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2019:10) :

1. Tujuan Masyarakat sosial.

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

2. Tujuan Masyarakat Organisasi.

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi.

Untuk memelihara kontribusi bagian lain, diharuskan sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara baik. Dengan

kata lain, setiap pegawai organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsi dengan baik.

#### 4. Tujuan Personal.

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Setiap perusahaan/instansi pemerintah menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai, termasuk sumber daya manusianya. Pengelolaan dengan baik haruslah diterapkan agar dapat berguna dalam perusahaan / instansi pemerintah karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan / instansi pemerintahan.

#### **2.1.2.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam Sedarmayanti (2019:9) Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Mencakup jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintahan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.*

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan/instansi pemerintahan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang perburuhan dan kebijaksanaan . pemberian balas jasa instansi sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon nya.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu kompeten, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kompeten kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, nilai-nilai, falsafah, norma, tradisi atau kebiasaan dan keyakinan bersama menjadi pedoman berpikir, berperilaku dan bertindak seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan tertentu serta memecahkan masalah adaptasi eksternal dan interaksi internal.

Budaya organisasi merupakan produk dari interaksi antara fungsi-fungsi manajerial, yaitu perilaku, struktur, dan proses organisasi dengan lingkungan yang lebih luas dimana organisasi itu berada. Budaya yang hidup dalam setiap organisasi mencerminkan keadaan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan kegiatan pengendalian manajerial.

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

Robbins dan Judge (2018:118), mengemukakan bahwa *organizational culture Is shared values, principles, traditions, and ways of doing things that influence the way organizational members act*. Artinya budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak. Adapun pendapat para ahli lainnya, yaitu diantaranya ada pendapat menurut Sutrisno (2018:14) Mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Kemudian pendapat menurut Wibowo (2018:34) mengemukakan bahwa Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti

tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Selanjutnya, pendapat menurut Sulaksono (2019:4) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu komponen penting di dalam sebuah perusahaan / instansi pemerintah karena merupakan suatu nilai yang akan menentukan perilaku dari seluruh pegawai yang berada di dalam perusahaan/instansi pemerintah tersebut dan merupakan suatu komponen yang dapat membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

### **2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Ada 5 (lima) fungsi budaya menurut Robbins dan Judge (2018:359) yaitu :

1. Mendefinisikan batasan, hal ini menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
3. Memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri sendiri.
4. Mendorong stabilitas dari sistem sosial, budaya menjadi perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja.

5. Pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pekerja.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis menggunakan teori dari Robbins dan Judge (2018:355) yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan keputusan  
Nilai-nilai kemampuan berinovasi, nilai-nilai keberanian mengambil keputusan.
2. Memperhatikan detail  
Nilai-nilai ketelitian kerja, nilai-nilai kecermatan kerja.
3. Orientasi pada hasil  
Nilai-nilai pencapaian hasil, nilai-nilai kualitas hasil.
4. Orientasi pada orang  
Nilai-nilai partisipasi pegawai dalam aktivitas kerja, nilai-nilai partisipasi pegawai dalam kegiatan organisasi di luar aktivitas kerja, nilai-nilai partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan manajemen, nilai-nilai apresiasi kerja.
5. Orientasi pada tim  
Nilai-nilai kerja sama antar rekan sejawat, nilai-nilai kerja sama dengan atasan, nilai-nilai apresiasi tim
6. Keagresifan

Nilai-nilai persaingan keunggulan, nilai-nilai kreativitas, nilai-nilai apresiasi kreativitas.

#### 7. Stabilitas

Nilai-nilai kestabilan keputusan, nilai-nilai kestabilan tindakan.

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

*Organizational Citizenship Behavior* juga sering disebut dengan perilaku extra role, merupakan perilaku kerja yang melebihi dari tugas utamanya. Perilaku extra role memiliki dampak yang penting bagi organisasi, karena hal ini mengacu pada perilaku kerja pegawai yang berkaitan dengan organisasi dan rekan kerja lainnya. Selain itu sikap perilaku extra role pegawai memiliki dampak yang positif terhadap efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi.

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

Istilah Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku individual dengan kebebasan untuk memilih yang secara tidak langsung akan memberikan kontribusi pada keefektifan fungsi organisasi. Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai *Organizational Citizenship Behavior*, diantaranya ada pendapat menurut Budiarti,dkk. (2018:129) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku berdasarkan inisiatif individual yang ditunjukkan oleh anggota perusahaan yang dapat menguntungkan perusahaan. Kemudian, pendapat menurut Permatasari,dkk. (2018:38) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior*

merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi. Selanjutnya, pendapat menurut Organ dalam Napitupulu (2018:22) mengemukakan bahwa *Organizational citizenship behavior or extra-role is behavior in an organization that is not directly rewarded by the formal reward system*. Yang artinya, *Organizational citizenship behavior* atau extra-role adalah perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung dihargai oleh sistem penghargaan formal.

#### **2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Organ dalam Napitupulu (2018:42), *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal meliputi :

1. Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, meliputi upah, kesempatan promosi, supervisi atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja.

2. Komitmen.

Komitmen terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Komitmen adalah keinginan pegawai untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha ekstra demi mencapai tujuan organisasi.

### 3. Kepribadian.

Menyatakan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang pegawai, sehingga pegawai akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* teori “*The Big Five Personality*” terbagi menjadi 5 dimensi kepribadian yang terdiri dari kepribadian *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openness to experience*.

### 4. Motivasi.

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di prasyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

### 5. Moral.

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Moral merupakan kewajiban asusila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.

#### b. faktor eksternal meliputi :

Budaya organisasi.

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan pada suatu organisasi yang dilakukan terus-menerus hingga membentuk ciri khas khusus.

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

Menurut Organ dalam Napitupulu (2018:45), menggunakan pengukuran *organizational citizenship behavior* dengan beberapa dimensi yaitu:

1. *Altruism* (membantu orang lain), adalah perilaku sukarela untuk membantu pegawai lainnya menyelesaikan pekerjaan yang bukan tanggung jawabnya.

Skala pengukuran :

- a. Sukarela membantu tanpa diminta.
  - b. Menggantikan rekan kerja yang tidak hadir.
  - c. Membantu rekan kerja yang pekerjaannya banyak.
  - d. Membantu orientasi pegawai baru meski tidak diminta.
  - e. Membantu pekerjaan rekan yang tidak hadir.
  - f. Membantu permasalahan rekan kerja.
  - g. Membantu rekan kerja jika mereka membutuhkan.
2. *Conscientiousness* (hati nurani), adalah perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan (standar minimum)

Skala pengukuran :

- a. Tepat waktu setiap saat.
- b. Berbicara seperlunya.
- c. Datang segera jika diminta.
- d. Tidak banyak izin dan cuti
- e. Tidak menghabiskan waktu untuk urusan diluar pekerjaan.

3. *Sportmanship* (sportif), yaitu perilaku yang menunjukkan toleransi terhadap keadaan yang tidak diharapkan atau kurang disukai tanpa mengeluh.

Skala pengukuran:

- a. Tidak mengeluh dengan keadaan organisasi
- b. Tidak membesar-besarkan masalah

4. *Courtesy* (kesopanan dan rasa hormat), perilaku yang merujuk kepada menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik antar personal dan rasa hormat untuk tidak menciptakan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan orang lain.

Skala pengukuran:

- a. Mengikuti perkembangan dan perubahan organisasi
- b. Membuat pertimbangan dalam memutuskan hal baik dan buruk.

5. *Civic Virtue* (partisipasi sukarela), adalah perilaku pegawai secara sukarela berpartisipasi dalam praktik organisasi untuk menjaga keberlangsungan kehidupan organisasi.

Skala pengukuran :

- a. Memberikan perhatian lebih terhadap organisasi.
- b. Membantu mengatur kebersamaan dalam organisasi.

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Salah satu penentu kemajuan kinerja pada organisasi tentu saja harus bisa mengelola kinerja pada pegawainya. Dalam mengelola kinerja pegawai dengan tepat pasti akan mempermudah jalannya organisasi untuk mencapai tujuan.

Sebaliknya jika dalam pengelolaan kinerja pegawai tidak baik akan berakibat fatal dan membawa organisasi menuju kegagalan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan pegawai (sumber daya manusia) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa definisi kinerja menurut para ahli, diantaranya pendapat menurut Afandi (2018:89) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kemudian pendapat menurut Rismawati dan Mattalata (2018:2) mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Selanjutnya pendapat menurut John Miner dalam Sudarmanto (2019:12) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan demikian dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.5.2 Karakteristik Kinerja Pegawai**

Menurut Afandi (2018:90) karakteristik pegawai yang memiliki kinerja tinggi diantaranya, yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki karakteristik kinerja yang tinggi, berani bertanggung jawab dan menanggung risiko apabila mendapatkan masalah, pegawai tersebut akan terus berjuang untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

### **2.1.5.3 Manfaat dan Tujuan Kinerja**

Menurut Afandi (2018:101) kegunaan penilaian prestasi kerja pada kinerja pegawai, yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, & pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan / instansi pemerintahan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.

10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Menurut Afandi (2018:101) berpendapat bahwa tujuan penilaian kinerja. Yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan/instansi pemerintahan

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian prestasi kerja dapat mengukur sejauh mana kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### **2.1.5.4 Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Menurut Masram (2019:156) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

*Ability = Knowledge + Skill*

1. Faktor Kemampuan (*Ability*).

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ada 2 yaitu faktor *ability* dan faktor motivasi. Faktor *ability* mengacu pada kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi membuat diri pegawai terarah dalam bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.5.5 Metode Penilaian Kinerja Pegawai**

Metode penilaian kinerja pegawai menurut Rivai (2019:67) diantaranya, yaitu :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja pegawai dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

2. Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja pegawai. .

3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang pegawai yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bernada positif atau negatif. .

4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident metode*)

Merupakan pemilihan yang didasarkan pada catatan kritis penilaian atas perilaku pegawai, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan. .

5. Metode catatan prestasi

Berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional, misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan. .

6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchor Rating Scale - BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi

kerja pegawai untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. .

7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Method*)

Spesialis sumber daya manusia mendapat informasi dari atasan langsung perih prestasi pegawai, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi

8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*)

Pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).

9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja pegawai dibutuhkan beberapa metode berdasarkan fungsinya untuk mengetahui seberapa baik kinerja seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi.

#### **2.1.5.6 Alat Pengukuran Kinerja**

Suatu alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu perusahaan/instansi pemerintahan dalam mencapai tujuannya yaitu *Key Performance Indicator* (KPI). Sebagai alat ukur kinerja strategi perusahaan, *key performance indicator* dapat mengidentifikasi perkembangan dan keberhasilan

perusahaan/instansi pemerintahan. Menurut Moeheriono (2018:84) persyaratan menyusun indikator dalam *key performance indicator* yaitu :

1. Spesifik, jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi
2. Dapat diukur secara objektif dan jelas ukurannya baik kuantitatif maupun kualitatif
3. Relevan, dapat menangani aspek-aspek objektif yang relevan
4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk mencapai keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak serta proses
5. Sensitif terhadap perubahan, cukup fleksibel terhadap perubahan atau penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan
6. Efektif, datanya dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia

#### **2.1.5.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori-teori dan pendapat para ahli. Menurut John Miner dalam Sudarmanto (2019:70), mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi dan indikator kinerja sebagai berikut:

##### **1. Kualitas kerja**

Kualitas kerja adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam

melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Indikator dari kualitas kerja antara lain :

- a. Kerapian.
- b. Ketelitian.
- c. Keandalan.

## 2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan.

Indikator dari kuantitas kerja antara lain :

- a. Ketepatan waktu.
- b. Hasil kerja.
- c. Kepuasan kerja.

## 3. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan pada pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggung jawab antara lain :

- a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan.
- b. Memanfaatkan sarana dan prasarana.

## 4. Kerja sama

Kerja sama merupakan sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Indikator dari kerja sama antara lain :

- a. menjalin kerja sama.
- b. Kekompakan.

## 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif yaitu, Kemandirian.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja yang pertama kualitas kerja seperti mengukur hasil pekerjaan pegawai secara efektif dan efisien. Kedua kuantitas kerja, pegawai harus bisa mencapai target yang telah ditentukan instansi pemerintahan. Ketiga kerja sama, untuk mencapai tujuan dibutuhkan kerja sama yang baik dengan rekan kerja maupun pimpinan. Keempat tanggung jawab, pegawai harus bisa mempertanggungjawabkan hasil kerjanya. Kelima inisiatif, pegawai harus bisa mengatasi setiap masalah pekerjaan

## 2.2 Penelitian Terdahulu

penelitian menjadi salah satu rujukan penulis dalam melakukan penelitian guna memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang akan dilakukan oleh penulis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai budaya organisasi, dan *organizational citizenship behavior* Terhadap Kinerja Pegawai. Berikut ini

adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal yaitu internet sebagai perbandingan agar mengetahui persamaan dan perbedaannya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis, Judul Penelitian, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Ainanur (2018) “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV Sumatera Utara”  Jurnal Ilmu Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 1, No.1	Bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV	Persamaan: Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan  Perbedaan: Lokasi Penelitian Berbeda
2.	Atik (2020) “Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Self Efficacy</i> , dan Kompetensi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Indo prima Gemilang Surabaya”  Jurnal Media Mahardika, Vol.19,No.1	Menunjukkan bahwa budaya organisasi, self-efficacy dan kompetensi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di bagian Produksi PT. Indo prima . Gemilang Surabaya.	Persamaan: Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan  Perbedaan: Lokasi Penelitian Berbeda
3.	Chandra dan Eggy (2019) “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, motivasi, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Jawa Timur”	Budaya organisasi, motivasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur, sedangkan lingkungan	Persamaan: Budaya Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), dan Kinerja Pegawai  Perbedaan:

No	Penulis, Judul Penelitian, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	Jurnal Global ,Vol.3,No.2	kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Lokasi Penelitian Berbeda
4.	Desi, dkk. (2018) “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, motivasi, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember  <i>International Journal of Social Science and Business</i> . Vol 2, No 3	Bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. II Baladhika Husada Jember atau Ha1 diterima. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember atau Ha2 diterima.	Persamaan: Budaya Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), dan Kinerja Pegawai  Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda
5.	Endah dan Nur (2018) “Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PG Krebbe Baru Malang”  Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri. Vol 7. No 2	Bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.	Persamaan: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan  Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda
6.	Fairico, dkk. (2018) “Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang)”	Bahwa variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial.	Persamaan: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan  Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda
7.	Imah (2019) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya	Bahwa ada pengaruh positif secara komprehensif maupun	Persamaan: Budaya Organisasi,

No	Penulis, Judul Penelitian, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	Organisasi, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Klaten”	parsial yang signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya Organisasi dan <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja karyawan di PDAM Klaten. Dan variabel kinerja paling dominan berpengaruh.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dan Kinerja Karyawan  Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda
8.	Jufrizen dan Khairini (2020) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada PT. PLN . . (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara”  Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara, Vol. 1, No. 3	Bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Lingkungan kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, lingkungan kerja bukan variabel moderating dalam penelitian ini. Artinya variabel lingkungan kerja tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.	Persamaan: Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai  Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda
9.	Lesitasari, dkk. (2020) “Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PD BPR Bank Sleman”	Bahwa pelatihan, budaya organisasi berpengaruh secara positif dan konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.	Persamaan: Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai  Perbedaan:

No	Penulis, Judul Penelitian, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Vol.1,No.1		Lokasi penelitian berbeda
10.	<p>Muhammad, dkk. (2021)            “Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Kediri Dan Kantor Cabang Pembantu Blitar)”</p> <p>Jurnal Fenomena, Vol. 20, No.2</p>	<p>Hasil dari uji parsial X1 terhadap Y menunjukkan <math>T_{hitung} &gt; T_{tabel}</math> (<math>7,966 &gt; 2,013</math>) dengan Sig. 0,00 &lt; 0,05, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan antara X1 terhadap Y. Hasil dari uji parsial X2 dengan Y menunjukkan <math>T_{hitung} &gt; T_{tabel}</math> (<math>6,104 &gt; 2,013</math>) dengan Sig. 0,00 &lt; 0,05. Dengan hasil uji koefisien korelasi X2 terhadap Y sebesar 0,673. maka terdapat pengaruh positif dan signifikan antara X2 terhadap Y. Hasil dari uji simultan menunjukkan nilai <math>F_{hitung} &gt; F_{tabel}</math> (<math>69,653 &gt; 3,21</math>) dengan Sig. 0,00 &lt; 0,05. Serta, hasil koefisien determinasi menunjukkan nilai 0,760.</p>	<p>Persamaan: Budaya Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada karyawan</p> <p>Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda</p>
11.	<p>Neny (2020)            “Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Kebun Bah Jambi”</p>	<p>Bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dinyatakan pada hasil perhitungan <math>T_{hitung} &gt; T_{tabel}</math> yaitu <math>8,570 &gt; 2,009</math> hal ini dapat disimpulkan bahwa <math>H_0</math> ditolak dan <math>H_a</math> diterima</p>	<p>Persamaan: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda</p>
12.	<p>Dodi (2020)            “Pengaruh Gaya</p>	<p>Bahwa gaya kepemimpinan dan</p>	<p>Persamaan: Budaya</p>

No	Penulis, Judul Penelitian, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	<p>Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan”</p> <p><i>Journal of education Humaniora and Social Sciences (JEHSS)</i>, Vol. 3, No. 2</p>	<p>budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Organisasi dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda</p>
13.	<p>Putu dan I Wayan (2019) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional”</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 12</p>	<p>Bahwa budaya organisasi, dukungan organisasi dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational Citizenship behavior</i> (OCB) serta adanya peran mediasi komitmen organisasional terhadap ocb yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan dukungan organisasi.</p>	<p>Persamaan: Budaya Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p> <p>Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda</p>
14.	<p>Sukma dan Kusnanto (2018) “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada Pegawai Dinas Di Kabupaten Lumajang”</p>	<p>Bahwa secara simultan Kepuasan Pegawai, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terdapat pengaruh positif signifikan secara simultan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada pegawai dinas di Kabupaten Lumajang.</p>	<p>Persamaan: Budaya Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada pegawai</p> <p>Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda</p>
15.	<p>Swastiani (2020) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo”</p>	<p>Bahwa pengaruh budaya konstruktif terhadap kinerja pegawai signifikan menunjukkan bahwa semakin baiknya</p>	<p>Persamaan: Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai</p>

No	Penulis, Judul Penelitian, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	<p>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna Gorontalo Vol. 7, No. 1</p>	<p>budaya konstruktif akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Pengaruh budaya pasif-defensif terhadap kinerja pegawai signifikan menunjukkan bahwa akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Pengaruh budaya Agresif-defensif terhadap kinerja pegawai signifikan menunjukkan bahwa semakin baiknya budaya agresif-defensif akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. kesimpulannya, terdapat pengaruh budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo</p>	<p>Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda</p>
16.	<p>Unsul (2019) “Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Urchindize Cabang Madura)”  Jurnal perilaku dan strategi bisnis, Vol. 7, No. 2</p>	<p>Bahwa nilai dari konstantanya sebesar 17,338 dan nilai koefisien dari variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebesar 0,294 serta memiliki nilai signifikan dibawah 0,05 sehingga jika variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> naik, maka variabel kinerja karyawan perusahaan juga akan</p>	<p>Persamaan: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan: Lokasi penelitian berbeda</p>

No	Penulis, Judul Penelitian, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
17.	<p>Yohanes, dkk. (2019)            “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasional Dan Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Di Bank Jatim”</p> <p><i>Management &amp; Accounting Research journal global</i>            Vol. 4, No. 1</p>	<p>bertambah 0,294.</p> <p>Bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui perilaku kewarganegaraan Organisasi, sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, perilaku kewarganegaraan organisasi tidak dapat memediasi pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Persamaan:            Budaya Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan kinerja pegawai</p> <p>Perbedaan:            Lokasi penelitian berbeda</p>
18.	<p>Yulita (2020)            “Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Publik (studi pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang)”</p> <p>Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen, Vol. 13, No. 2</p>	<p>Bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik. Sedangkan untuk variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi publik.</p>	<p>Persamaan:  <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Budaya Organisasi</p> <p>Perbedaan:            Lokasi penelitian berbeda</p>
19.	<p>Kardinah dan Cahyadi (2019)            “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Pegawai Perum Bulog”</p>	<p>Disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menerima hipotesis (H<sub>2</sub>). Kemudian, hubungan budaya organisasi</p>	<p>Persamaan:            Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan:            Lokasi penelitian berbeda</p>

No	Penulis, Judul Penelitian, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB), Vol.4, No.1	dengan Kinerja Karyawan. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan.	
20.	Dedy dan Nurul (2020) "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan Kabupaten Nganjuk"  Jurnal aplikasi pelayaran dan kepelabuhan, Vol.10, No.2	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dengan Kinerja Karyawan.	Persamaan: Budaya organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap kinerja karyawan  Persamaan: Lokasi penelitian berbeda

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian terdahulu tersebut terdapat persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis dari sisi variabel yaitu budaya.

### 2.3 kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran dari penelitian yang disintetiskan dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Kerangka pemikiran memuat kerangka konseptual atau teoritis dari variabel yang diteliti. Kerangka penelitian akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk

memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variabel penelitian yang dilakukan.

Dalam penelitian ini model hubungan variabel independent yaitu Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan *Organizational Citizenship Behavior* ( $X_2$ ) dengan variabel dependennya adalah Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Kegiatan manajemen sumber daya manusia saat ini dianggap menjadi bagian yang terpenting dalam kegiatan yang dilakukan oleh kepegawaian pemerintah serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat. Semangat menegakkan kejujuran dan keadilan serta meningkatkan kesejahteraan dan profesionalisme demi kemajuan bangsa.

### **2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun instansi pemerintahan tersebut, dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau instansi pemerintahan. Budaya organisasi dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Dan budaya organisasi akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Budaya yang kuat akan memperkokoh sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi dan akan meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Ainanur (2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV Sumatera Utara menyimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.

Penelitian yang dilakukan oleh Swastiani (2020), yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo dari hasil penelitian tersebut penulis menyatakan bahwa hasil penelitian terdapat pengaruh budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya budaya konstruktif, budaya pasif-defensif, budaya agresif-defensif akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen dan Khairani (2020), yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja

### **2.3.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai**

*Organizational citizenship behavior* lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (pegawai) sebagai makhluk sosial. *Organizational citizenship behavior* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat *altruistic* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain. Perilaku positif pegawai akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Fairico,dkk (2018) yang berjudul Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Good Corporate Governance* (GCG) Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang menyimpulkan bahwa uji hipotesis membuktikan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Good Corporate Governance* (GCG) terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Penelitian yang dilakukan oleh Endah dan Nur (2018) yang berjudul Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PG Krebbe Baru Malang menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Neny (2020) yang berjudul Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Kebun Bah Jambi menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dinyatakan pada hasil perhitungan  $T_{hitung} > T_{tabel}$  yaitu  $8,570 > 2,009$  hal ini dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

### **2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan unsur paling penting dalam berjalannya suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja pegawai ini dapat dipengaruhi dari segala faktor baik internal maupun eksternal khususnya pada Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Desy, dkk (2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember menyimpulkan bahwa hasil uji regresi menunjukkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti faktor *Organizational Citizenship Behavior* yang diukur melalui pegawai cukup bersedia untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, pegawai merasa

berkewajiban membantu teman kerja untuk mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi, pegawai lebih suka memfokuskan pada sisi positif atas apa yang salah dalam pekerjaan daripada membahas siapa yang salah, pegawai akan membantu mencari ide-ide baru untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, dan pegawai bersedia dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur dalam bekerja merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja pegawai.

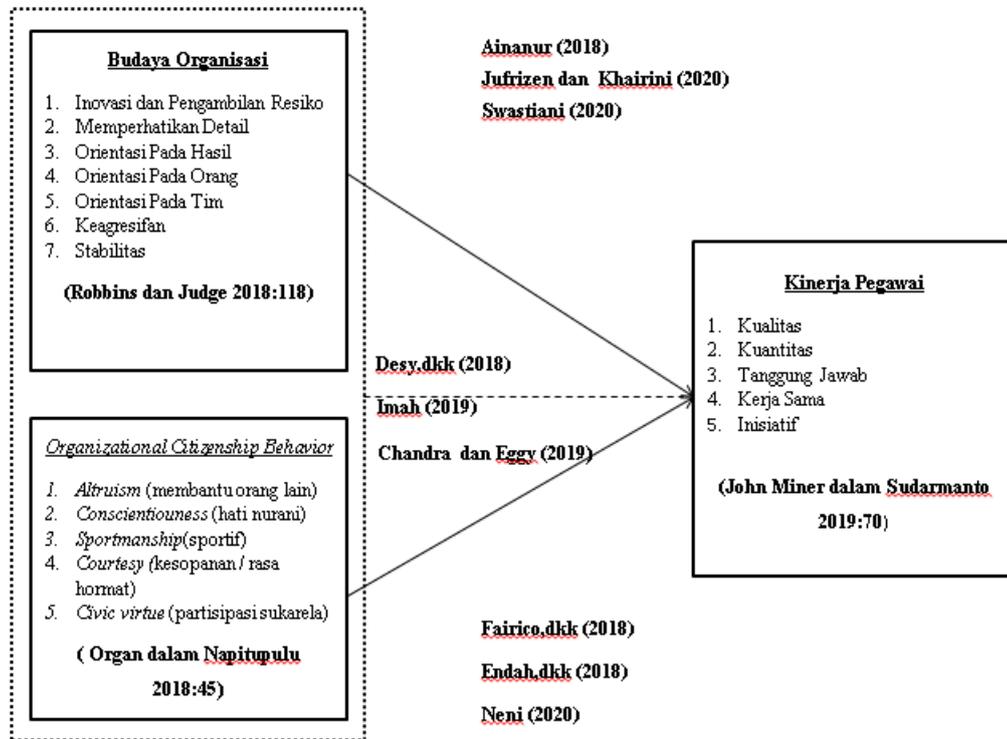
Penelitian yang dilakukan oleh Imah (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Klaten. Menyatakan bahwa ada pengaruh positif secara komprehensif maupun parsial yang signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya Organisasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan di PDAM Klaten. Dan variabel kinerja paling dominan berpengaruh.

Penelitian dilakukan oleh Chandra dan Eggy (2019) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, motivasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Jawa Timur. Menyatakan bahwa organisasi, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi harus diperhatikan oleh perusahaan karena budaya organisasi salah satu yang dapat meningkatkan kemampuan menciptakan suatu budaya organisasi mampu mendorong kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan., maka perusahaan perlu menetapkan standar kinerja pegawai. Begitu pun *organizational citizenship behavior* merupakan hal yang harus diperhatikan oleh para anggota dalam suatu organisasi perilaku positif pegawai akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

#### **2.4 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing keilmuan berbeda-beda. Baik menyangkut tentang hakikat apa yang harus dipelajari, objek yang diamati, atau metode yang digunakan, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini :



Gambar 2. 1  
Paradigma Penelitian

Keterangan:

→ : Parsial

---- : Simultan

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai