

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka memuat teori-teori yang menjadi dasar atau landasan dalam penelitian. Kajian pustaka dalam penelitian ini ditekankan pada lingkup manajemen sumber daya manusia khususnya variabel-variabel yang diteliti, yaitu meliputi komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan sistem yang digunakan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik dalam sebuah kegiatan formal maupun informal. Organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan, sehingga subsistem tersebut harus berjalan selaras dan terkoordinasi. Pelaksanaan manajemen yang baik akan mempermudah organisasi dalam pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi itu sendiri, karyawan, maupun masyarakat.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Ruang lingkup manajemen yang luas dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari baik dalam mengelola kehidupan pribadi untuk memenuhi kebutuhan,

maupun dalam mengelola organisasi untuk mempermudah mencapai tujuan. Secara etimologi, Rohman (2019:7) menjelaskan bahwa manajemen berasal dari bahasa latin yakni *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan sehingga jika digabungkan membentuk sebuah kata kerja *manager* yang berarti menangani.

Secara terminology, Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2018: 44) menyatakan bahwa: “*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively*”. Berbeda dengan Lawrence A. Appley dalam Juhiji dkk. (2020: 112) berpendapat bahwa: “*Management define as the art of getting things done through people*”. Sedangkan George R. Terry dalam Rohman (2019:9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, melalui pemanfaatan sumber daya organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen, serta berdasarkan asas efisiensi dan efektivitas.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Penerapan manajemen yang baik dalam organisasi dapat dilihat dari penggunaan fungsi-fungsi manajemen yang optimal. Stephen P. Robbins & Mary

A. Coulter (2019: 45) menyatakan bahwa terdapat empat fungsi utama dalam manajemen diantaranya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Hasil proses pemikiran dapat berupa penetapan tujuan dan penetapan strategi, serta pengembangan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses membagi pekerjaan atau mengelompokkan pekerjaan kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, melimpahkannya kepada seseorang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, serta mengalokasikan sumber daya organisasi dan mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Proses pemberian motivasi, intruksi atau bimbingan dalam memecahkan permasalahan kepada karyawan sesuai dengan tingkat kewenangannya, guna merealisasikan tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses peninjauan, evaluasi serta pengambilan tindakan perbaikan ketika terjadi penyimpangan, sehingga dapat dipastikan bahwa tujuan organisasi tercapai, sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun unsur pokok manajemen menurut George R. Terry dalam juniarti dkk. (2021: 8) adalah sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan pemikir, perencana dan penggerak dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, sehingga dapat dikatakan bahwa manusia merupakan pelaku utama dalam mengelola sumber daya lainnya.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar yang menjadi dasar dari seluruh kegiatan dalam organisasi. Besar-kecilnya hasil dari kegiatan sebuah organisasi diukur dari total uang yang beredar dalam organisasi itu sendiri. Sehingga uang merupakan alat pengukur nilai suatu organisasi.

3. Mesin (*Machine*)

Penggunaan mesin dan teknologi sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi untuk mempermudah pekerjaan dan meningkatkan produktivitas kerja.

4. Metode (*Method*)

Metode merupakan penetapan cara pelaksanaan kerja, dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi sehingga melancarkan alur pekerjaan.

5. Bahan-Bahan (*Material*)

Tanpa adanya bahan maka kegiatan operasional dalam organisasi tidak akan berjalan. Dalam melakukan pekerjaan, bahan merupakan penunjang terciptanya *skill* pada manusia.

6. Pasar (*Market*)

Tempat terdapatnya konsumen potensial, yang merupakan sistem keseluruhan dari kegiatan organisasi ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan produk dengan menganalisis pesaing bisnis.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan dalam organisasi tidak dapat lepas dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan kunci penentu suatu nilai atau keberhasilan organisasi. Karakteristik dan potensi sumber daya manusia yang berbeda-beda menyebabkan perlunya pengelolaan sumber daya manusia, sehingga diperoleh karyawan yang berkualitas. Selain itu, manajemen sumber daya manusia dilakukan untuk mensinergikan antara tujuan organisasi dengan tujuan karyawan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia perlu memberikan daya guna yang optimal bagi organisasi, sehingga manajemen sumber daya manusia perlu diperhatikan sebaik mungkin. Manajemen sumber daya manusia digunakan untuk menyelaraskan atau menjembatani tujuan organisasi dan tujuan karyawan.

Gary Dessler (2020: 3) mengemukakan pendapatnya mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: *“Human resource management is the process of acquiring, training appraising, and compensating employes, and off attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”*. Berbeda dengan Michael Amstrong dalam Sumual (2019: 2) yang berpendapat bahwa:

“Human resource management is difined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there, who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives”.

James A.F Stoner dalam Juniarti dkk. (2021:10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: *“Human resource management is a continuous procedure that aims to supply an organization or company with the right people to be placed in the right positions and positions when the organization needs them.”*

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan manusia dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, melalui fungsi manajerial dan fungsi operasional.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi fungsi manajerial dan fungsi operasional. Menurut Hasibuan dalam Juniarti dkk. (2021: 12) fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi dua, meliputi:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*planning*), menetapkan program kepegawaian, dengan memperkirakan keadaan karyawan secara efektif dan efisien, sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu tercapainya tujuan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), mengelompokkan karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integritas dan struktur organisasi.
- c. Pengarahan (*Directing*), menginstruksikan dan membimbing karyawan agar bersedia bekerja sama serta bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan perencanaan dalam merealisasikan tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*Controlling*), mengawasi atau memastikan karyawan untuk mematuhi kebijakan organisasi dan mengevaluasi hasil kerja, apakah sesuai dengan rencana atau tidak. Apabila terjadi penyimpangan, dilakukan tindakan perbaikan dan pengembangan rencana.

2. Fungsi operasional

- a. Pengadaan (*Procurement*), memperoleh total dan kualitas karyawan yang tepat, sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan, yang meliputi proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan induksi.

- b. *Pengembang (Development)*, peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan pada masa kini maupun masa yang akan datang. Sehingga dengan adanya fungsi pengembangan ini, akan meningkatkan perkembangan karir karyawan serta memudahkan pencapaian tujuan organisasi.
- c. *Kompensasi (Compensation)*, pemberian balas jasa baik langsung maupun tidak langsung, dapat berupa kompensasi financial maupun non-financial kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan terhadap organisasi, yang didasarkan pada prinsip adil dan layak. Adil yaitu sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak yaitu dapat memenuhi kebutuhan primer.
- d. *Pengintegrasian (Integration)*, mempersatukan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan sehingga tercipta kerja sama yang bersinergi dan saling menguntungkan. Fungsi ini sangat menentukan keberhasilan organisasi itu sendiri, sebab jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, tujuan organisasi akan sulit tercapai.
- e. *Pemeliharaan (Maintenance)*, mempertahankan atau meningkatkan keterampilan, kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar terus bersedia bekerja dalam organisasi, khususnya karyawan yang memiliki kinerja baik, dengan menyediakan program kesejahteraan karyawan.
- f. *Kedisiplinan (Discipline)*, memastikan bahwa seluruh kebijakan organisasi benar-benar dapat dipatuhi oleh karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

g. Pemberhentian (*Separation*), pemutusan hubungan kerja antara organisasi dan karyawan, yang disebabkan oleh keinginan karyawan itu sendiri, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun dan sebagainya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia harus mencerminkan tujuan organisasi, fungsi-fungsi sumber daya manusia, masyarakat dan karyawan itu sendiri. Adapun tujuan atau sasaran manajemen sumber daya manusia menurut Sumual (2018: 8) adalah sebagai berikut:

1. Sasaran Organisasional

Berkontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi, sehingga membantu manajer atau pimpinan dalam mencapai tujuan. Sasaran organisasional meliputi perencanaan sumber daya manusia.

2. Sasaran Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi, yang meliputi pengangkatan, penempatan dan penilaian.

3. Sasaran Sosial

Responsif terhadap tuntutan atau kebutuhan masyarakat, salah satunya dengan berupaya meminimalisir dampak negative atas tuntutan organisasi. Sasaran sosial meliputi keuntungan organisasi, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

4. Sasaran Personal

Mensinergikan tujuan organisasi dan tujuan karyawan, yang meliputi pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi serta penugasan, dengan tujuan kontribusi karyawan terhadap organisasi dapat meningkat.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi karyawan menjadi penentu seberapa besar keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas. Sedangkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi rendah cenderung meninggalkan organisasi baik karena kesadaran diri sendiri maupun diberhentikan oleh organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Organisasi dengan karyawan yang memiliki komitmen kuat cenderung bekerja keras dan senantiasa mematuhi kebijakan organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Natalie J. Allen & John P. Meyer dalam Busro (2018: 74) yang menyatakan bahwa: “Komitmen organisasi merupakan suatu keterkaitan antara sikap dan emosi karyawan terhadap organisasi”. Sedangkan Fred Luthans dkk. (2021: 124) menjelaskan komitmen organisasi sebagai berikut:

“Organizational commitment is most often defined as (1) a strong desire to remain a member of a particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization” .

Komitmen organisasi menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2019: 116) didefinisikan sebagai berikut:

“Organizational commitment defines the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk keterikatan antara karyawan dan organisasi, di mana karyawan bersedia menerima tujuan dan keputusan organisasi, serta patuh terhadap organisasi. Selain itu, karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan senantiasa bekerja sungguh-sungguh demi keberhasilan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi karyawan pada setiap organisasi berbeda-beda, hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. David dalam Sulistyawati (2018: 147) menjelaskan komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Karakteristik Personal

Meliputi usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras/golongan, faktor kepribadian dan latar belakang pendidikan. Semakin tua usia seorang karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimilikinya.

2. Karakteristik Pekerjaan

Meliputi kejelasan peran atau *job description* karyawan, umpan balik, tantangan pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, otonomi dan kesempatan karyawan dalam berinteraksi sosial.

3. Karakteristik Struktual

Meliputi besar atau kecilnya suatu organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, yakni seperti adanya serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan terhadap karyawan.

4. Pengalaman Bekerja

Dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama, yang mempengaruhi keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang baru bergabung dengan organisasi dan karyawan yang sudah lama bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Natalie J. Allen & John P. Meyer dalam Fred Luthans dkk. (2021: 125) dimensi dan indikator komitmen organisasi dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Keterikatan antara karyawan dengan organisasi yang bersifat emosional. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung bertahan dalam organisasi atas dasar keinginan sendiri. Indikator komitmen afektif meliputi:

- a. Identifikasi, yaitu percaya dan bersedia menerima kebijakan organisasi.
- b. Keterlibatan, yaitu selalu berupaya memberikan kontribusi secara optimal demi kepentingan organisasi.
- c. Loyalitas, yaitu keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi, yang mencerminkan adanya rasa memiliki terhadap organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikobarkan jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan cenderung bertahan dalam organisasi dikarenakan kebutuhan bukan berdasarkan keinginan sendiri, sehingga karyawan bekerja dengan kurang bersungguh-sungguh, indikator komitmen berkelanjutan meliputi:

- a. Mempertimbangan keuntungan untuk tetap bertahan dalam organisasi.
- b. Mempertimbangkan kerugian meninggalkan organisasi

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif didasarkan pada keyakinan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena merupakan suatu keharusan dan merupakan tindakan yang benar. Karyawan yang memiliki komitmen normatif cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi. Indikator komitmen normatif meliputi:

- a. Keinginan untuk bertahan dalam organisasi karena merupakan suatu kewajiban.

- b. Bertanggung jawab dalam memajukan organisasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memberikan energy positif bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mengurangi tingkat absensi karyawan, meningkatkan produktivitas kerja, kinerja karyawan serta loyalitas karyawan. Sehingga kepuasan kerja menjadi hal penting untuk diperhatikan oleh organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya dapat dilihat dari kepuasan kerja karyawan. Semakin baik kepuasan kerja karyawan maka pekerjaan yang dilakukannya akan semakin baik. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung berbicara positif mengenai organisasi, bahkan dapat bekerja melebihi tuntutan organisasi sebagai bentuk *feedback* positif terhadap organisasi.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017: 116) berpendapat bahwa: “*Job satisfaction define as a positive feeling about one’s job resulting from an evaluation of its characteristics*”. Sedangkan Fred Luthans dkk. (2021: 118) berpendapat bahwa: “*Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience.*” Berbeda dengan Frederick Herzberg dalam Busro (2018: 101) yang mengemukakan bahwa: “Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari suatu evaluasi atas hasil yang diperoleh dengan hasil yang diharapkan”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan perasaan yang dimiliki karyawan

terhadap pekerjaannya. Jika kebutuhan karyawan dapat terpenuhi maka karyawan akan memiliki perasaan positif atau menyenangkan. Kebutuhan ini dapat meliputi pekerjaan itu sendiri, kompensasi yang diterima, kesempatan promosi jabatan, pengarahan dari atasan dan hubungan dengan rekan kerja.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Tingginya kepuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk membantu rekan kerjanya, selalu berbicara hal positif mengenai organisasi dan melakukan pekerjaan diluar tuntutan tugasnya (perilaku *extra role*), sebab karyawan ingin membalas pengalaman menyenangkan yang diberikan, ketika melakukan pekerjaannya. Sedangkan Fred Luthans dkk. (2021: 128) berpendapat bahwa tingginya tingkat *turnover* dan absensi dalam sebuah organisasi disebabkan oleh kepuasan kerja karyawan yang rendah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Frederick Herzberg dalam Busro (2018: 110) diantaranya sebagai berikut:

1. Faktor Psikologi

Meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Meliputi komunikasi antar karyawan, baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan, baik satu berbeda jenis pekerjaannya.

3. Faktor Fisik

Meliputi kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, seperti jenis pekerjaan, waktu kerja, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, sirkulasi udara, kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Meliputi sistem pemberian kompensasi, seperti gaji pokok, jaminan sosial, tunjangan dan fasilitas, serta promosi.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang karyawan dapat diukur menggunakan dimensi dan indikator. Adapun dimensi dan indikator kepuasan kerja karyawan menurut Fred Luthans dkk. (2021: 118), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work It Self*)

Sejauh mana kesesuaian antara pekerjaan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi karyawan, serta bagaimana pekerjaan menjadi menantang dan menarik. Indikator dimensi ini meliputi, kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi karyawan, serta pengalaman atau pengetahuan yang diperoleh.

2. Gaji/Upah (*Pay*)

Total kompensasi finansial yang diperoleh dibandingkan dengan hasil kerja atau upaya yang telah dilakukan terhadap organisasi, dan membandingkannya dengan bekerja keras dan senantiasa mematuhi kebijakan organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

2.1.5 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship behavior (OCB) dapat meningkatkan kinerja melampaui kebutuhan organisasi, serta dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, kelompok kerja bahkan organisasi. Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi merupakan aset bagi organisasi, sebab karyawan menjadi kekuatan dalam menghadapi persaingan.

2.1.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memberikan banyak manfaat bagi organisasi. Perilaku ini sangat dibutuhkan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi, khususnya organisasi yang bergerak dalam bidang jasa, di mana para karyawan berhubungan langsung dengan konsumen.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017: 65) menyatakan bahwa: “*Organizational Citizenship Behaviour (OCB) define as discretionary behavior that is not part of an employee’s formal job requirements, and that contributes to the psychological and social environment of the workplace*”. Berbeda dengan Schultz dalam Anisa (2019: 10) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai peran ekstra karyawan yang melampaui tuntutan atau tanggung jawab kerjanya. Sedangkan Dennis W. Organ dalam Fred Luthans dkk. (2021: 127) yang mengemukakan bahwa:

“Organizational Citizenship Behavior (OCB) as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward

system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku extra role yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan karyawan, tetapi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sikap yang mencerminkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah senang membantu rekan kerja, sukarela mengerjakan tugas tambahan, banyak berpartisipasi dalam organisasi serta memiliki inisiatif dan fleksibilitas kerja yang tinggi.

2.1.5.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB diyakini dapat memberikan manfaat yang besar terhadap organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Masrohatin (2022:85) diantaranya sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja:
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer:

- a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja,
 - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan:
- a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih penting. Hal ini dapat membuat kinerja manajer menjadi lebih maksimal.
 - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan

4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok:

a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.

b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang

5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja:

a. Menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok

b. Menampilkan perilaku *courtesy* akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan

6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik:

a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan

kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik

b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan- permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi

7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi:

a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (Dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja

b. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan:

a. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan tepat.

b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi

c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.5.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan umpan balik atas pengalaman menyenangkan yang dirasakannya ketika bekerja, dengan bekerja secara optimal. Selain itu, sebagai bentuk kepercayaan terhadap organisasi, karyawan akan bekerja keras demi kepentingan dan kemajuan organisasi. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam Fauziridwan dkk. (2018: 8) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship behaviour* (OCB).

Dennis W. Organ dalam Maryani dkk. (2022: 210) menjelaskan faktor utama yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

1. Faktor internal yang meliputi komitmen organisasi, kepuasan kerja, kepribadian, moral karyawan, motivasi dan faktor lainnya yang berasal dari karyawan sendiri.

2. Faktor eksternal yang meliputi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, serta faktor lainnya yang berasal dari luar.

2.1.5.4 Dampak *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) banyak memberikan dampak positif bagi organisasi, namun jika terlalu berlebihan perilaku ini dapat memberikan dampak positif bagi organisasi, namun jika terlalu berlebihan perilaku ini dapat memberikan dampak negative bagi karyawan itu sendiri. Hal ini selaras dengan pendapat Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2018: 521) yang menyatakan bahwa selain memberikan dampak positif, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga memberikan dampak negatif bagi organisasi, yaitu seperti stress kerja, beban kerja karyawan yang berlebih, bahkan timbul konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*). *Work-family Conflict* dapat terjadi karena adanya tuntutan peran keluarga yang membuat karyawan harus lebih banyak memberikan perhatian kepada keluarga. Namun, tuntutan karir memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, sehingga karyawan memiliki kesempatan mendapat promosi jabatan dengan pendapatan yang lebih besar.

Katz dan Kahn dalam Anisa (2019: 11) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja karyawan. Serta meningkatkan cara terbaik dalam menghadapi persaingan dengan biaya sekecil mungkin. Hal ini selaras dengan pendapat Garay dalam Nafi, (2018: 3) yang menyatakan bahwa berdasarkan hasil beberapa penelitian dapat diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi, dikarenakan penggunaan sumber daya

manusia yang optimal. Sehingga dapat menekan biaya operasional dan waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat. Sedangkan Dennis W. Organ dkk. Dalam Shafira (2021: 56) mengemukakan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) kuat dapat membantu atau mendorong meningkatkan produktivitas rekan kerja dan para manajer, menghemat sumber daya organisasi, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi.

2.1.5.5 Dimensi dan indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi dan indikator merupakan alat ukur dalam sebuah penelitian. Dennis W. Organ dalam Fred Luthans dkk. (2021: 127) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantaranya sebagai berikut:

1. *Altruism* (Sikap Membantu)

Senang memberikan pertolongan terhadap rekan kerjanya yang mengalami kesulitan baik mengenai pekerjaan dalam organisasi maupun masalah pribadi, yang sebenarnya bukan merupakan kewajiban atau tanggung jawabnya. Indikator dari dimensi ini meliputi, kesediaan membantu rekan kerja dan kesediaan mendahulukan kepentingan organisasi.

2. *Conscientiousness* (Sikap Kesadaran)

Berusaha bekerja melebihi harapan organisasi, yang bukan merupakan kewajiban dan tanggung jawabnya. *Conscientiousness* merupakan sifat kehati-hatian dan kesadaran karyawan seperti memprioritaskan tugas, bekerja secara

terorganisir dan mematuhi peraturan. Indikator dari dimensi ini meliputi, kepatuhan terhadap peraturan, kerja keras karyawan dan inisiatif karyawan.

3. *Courtesy* (Sikap Kesopanan)

Tindakan yang ditujukan untuk mencegah timbulnya masalah interpersonal sehingga tercipta lingkungan kerja yang menyenangkan, dengan cara menjaga hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan. Indikator dari dimensi ini meliputi, musyawarah dalam penyelesaian masalah dan pertimbangan dampak atas tindakan yang dilakukan oleh karyawan terhadap rekan kerja.

4. *Sportmanship* (Sikap Sportif)

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *Sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

5. *Civic Virtue* (Sikap Tanggung Jawab)

Keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi, yang mengindikasikan tanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi. Indikator dari dimensi ini meliputi partisipasi karyawan dan tanggung jawab karyawan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi atau pendukung dalam penelitian, serta untuk mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang sedang dilakukan, dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai

komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada PT Sinarmas Bandung Yanti & Supartha (2019) E-Jurnal Manajemen Vol. 6, No. 2	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis regresi linear berganda.	(1) Perbedaan metode penelitian (2) Perbedaan objek penelitian
2	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Indah Yuliani & katim (2019) E-Jurnal Manajemen Uniat, Vol. 2, No. 3.	Hasil penelitian menunjukkan Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	(1) Peneliti sama-sama membahas variabel Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja	(1) Perbedaan metode penelitian (2) Perbedaan objek penelitian
3	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB): Studi Kasus Pada Karyawan STMIK Indonesia Padang Aisyah (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai	(1) Perbedaan objek penelitian (2) penelitian terdahulu menggunakan variabel mediasi dalam penelitian

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Journal Of Enterprise and Development</i> Vol. 2, No.1		variabel terikat. 3. Analisis regresi linier berganda.	
4	Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Winoto, dkk (2020) Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen 13(2),97-103	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan komitmen dan budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB sebesar 81,3%. Secara parsial, pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB adalah 67,3% sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 14,0%	(1) Variabel komitmen organisasi (2) Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	(1) Variabel Budaya Organisasi sebagai variabel bebas
5	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Generasi Milenial Industri Pendidikan Jang & Juliana (2020) Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 4, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (2) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja maupun <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . (3) Komitmen kerja tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	(1) Kepuasan kerja sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat (3) Analisis deskriptif dan analisis koefisien determinasi.	(1) Komitmen kerja sebagai variabel intervening. (2) Persepsi dukungan organisasi sebagai variabel bebas
6	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Perawat Ruang IGD RSAU Dr. Esnawan Antariksa Halim Perdana Kusuma Jakarta Timur	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa (1) Budaya organisasi secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	(1) Variabel Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas. (2) Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	(1) Variabel Budaya Organisasi merupakan variabel bebas

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Maesaroh dan Widodo (2022)</p> <p>Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen, Vol. 2, No.2</p>	<p>(2) Komitmen Organisasi Secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i>.</p> <p>(3) Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p><i>Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai variabel terikat.</p>	
7	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang</p> <p>Saraswati & Hakim (2019)</p> <p>Jurnal Sains Psikologi Vol. 8, No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas.</p> <p>(2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.</p> <p>(3) Analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda.</p>	<p>(1) Perbedaan penggunaan metode penelitian</p>
8	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Studi pada Karyawan Kantor Konsultan Manajemen Rizqi</p> <p>Widiastuti dan Suaris (2020)</p> <p>Fokus Ekonomi, Vol. 1, No. 1</p>	<p>Komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>(1) Komitmen organisasi sebagai variabel bebas.</p> <p>(2) Kepuasan kerja sebagai variabel bebas</p> <p>(3) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.</p>	<p>(1) Perbedaan metode penelitian menggunakan variabel meditasi.</p>

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Setda Kota Denpasar Nugraha dan Adiyani (2020) E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol. 7, No. 1	Hasil analisis menunjukkan secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada sekretariat daerah kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara parsial komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) adalah positif dan signifikan, artinya semakin baik komitmen organisasi, maka semakin tinggi OCB pada karyawan. Pengaruh secara parsial kompetensi terhadap OCB adalah positif dan signifikan.	(1) Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.	(1) Variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas (2) Variabel Kompetensi sebagai variabel bebas.
10	Pengaruh kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Saepudin & Djati (2019) Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal dan UMKM Vol. 2, No.1	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui mediasi komitmen organisasional.	(1) Kepuasan kerja sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.	(1) Komitmen organisasional sebagai variabel intervening. (2) Analisis <i>structural equation modelling</i> (SEM).
11	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Studi Kasus Yapis di Tanah Papua	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap	(1) Komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational</i>	(1) Penelitian terdahulu menggunakan variabel mediasi.

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Cabang Kabupaten Jayawijaya)</p> <p>Takdir & Ali (2020)</p> <p>Jurnal Manajemen Vol. 6, No. 1</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior.</i></p>	<p><i>l Citienship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda dan analisis koefisien determinasi.</p>	
12	<p>Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada pegawai Unit Transfusi Darah Pusat Palang Merah Indonesia</p> <p>Anuar (2022)</p> <p>Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia, Vol. 1, No. 21</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior.</i></p>	<p>(1) Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis regresi linear berganda, analisis korelasi berganda dan analisis koefisien determinasi.</p>	<p>(1) Penelitian terdahulu menggunakan variabel mediasi.</p>
13	<p>Pengaruh Kepribadian, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PT. PATRA SK</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan secara empiris : (1) Kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap</p>	<p>(1) Variabel Komitmen Organisasi (2) Variabel Kepuasan Kerja (3) Variabel <i>Organizational</i></p>	<p>(1) Variabel Kepribadian sebagai variabel bebas</p>

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>dalam Lubis (2020)</p> <p>Jurnal Lentera Bisnis, Vol. 1, No.3</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior.</i> (2) Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi. (3) Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. (4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi.</p>	<p><i>l Citizenship Behavior</i></p>	
14	<p>Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Di Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sembada Kabupaten Sleman</p> <p>Alamsari & Laksmiwati (2017)</p> <p>Jurnal Dimensi, Vol 10, No. 2</p>	<p>Secara parsial, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif (0,234) dan signifikan (0,018) terhadap OCB Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif (0,497 dan signifikan (0,000) terhadap OCB. Secara Simultan Komitmen organisational kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB.</p>	<p>(1) Komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.</p>	<p>(1) Variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas. (2) perbedaan objek penelitian</p>
15	<p>Pengaruh gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VII Bandar Lampung</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif antara Gaya Kepemimpinan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>1. Variabel Komitmen Organisasi 2. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	<p>1. Variabel Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas. 2. Perbedaan variabel bebas.</p>

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Loliyana, dkk (2019) Jurnal Manajemen Visionist. Vol 7, No 2			
16	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada Karyawan Tiara Supermarket Ngawi Sholikhah dan Frianto (2022) Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 10, No. 10-17	Hasil menunjukkan bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Perusahaan harus memperhatikan Kepuasan kerja pegawai untuk meningkatkan OCB, yang memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Namun, komitmen organisasi juga perlu diperhatikan oleh perusahaan karena akan berdampak pada variabel lain seperti kinerja perusahaan atau pergantian pegawai.	1. Variabel Kepuasan kerja 2. Variabel Komitmen Organisasi 3. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	(1) Penelitian terdahulu menggunakan variabel mediasi (2) Perbedaan objek penelitian
17	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada Kinerja Karyawan PT. HM. Sampoern, Tbk Baturaja Timur Sumatera Selatan Maulidia & Laksmiwati (2022) Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya, Vol. 16, No. 2	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	(1) Variabel Kepuasan Kerja (2) Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	(1) Variabel Loyalitas Kerja sebagai variabel bebas.
18	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PT. Sinergi	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional, Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional	(1) Variabel Kepuasan Kerja (2) Variabel Komitmen Organisasi	(1) Variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas.

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Maulana (2020)</p> <p>Jurnal Ecodemica, jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis. Vol. 4, No. 2</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. Untuk dapat meningkatkan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, maka harus diperhatikan <i>inspirational motivation, promotion opportunities</i> dan komitmen afektif</p>	<p>(3) Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	
19	<p>Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada Pegawai PT. PLN (Persero) Area Palopo</p> <p>Ukkas dan Latif (2019)</p> <p>Equilibrium Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi. Vol. 6, No.1</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB. Adanya pengaruh positif yang signifikan antara iklim organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) kepada karyawan baik sebagian maupun semuanya. Sehingga penelitian ini dapat menjadi acuan bagi PT PLN (Persero) Area Palopo untuk terus meningkatkan kualitas kinerja karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	<p>(1) Variabel Komitmen Organisasi 2. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	<p>(1) Variabel Iklim Organisasi sebagai variabel bebas.</p>
20	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Secara parsial kepuasan kerja</p>	<p>(1) Variabel Kepuasan Kerja</p>	<p>(1) Penelitian terdahulu menggunakan</p>

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Citizenship Behavior</i> Pada PT. Mandom Indonesia</p> <p>Prasetyo (2020)</p> <p>Jurnal Madani, Vol. 3, no. 2</p>	<p>berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (2) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB. (3) Secara simultan kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada PT. Mandom Indonesia</p>	<p>(2) Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>(3) Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	<p>n variabel mediasi</p>
21	<p>Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada Karyawan PT. Kilang Lima Gunung.</p> <p>Sulastri, dkk (2020)</p> <p>Jurnal Kajian Manajemen Bisnis, Vol. 7, No 2</p>	<p>Hasil pada penelitian menunjukkan bahwa:</p> <p>(1) Financial Compensation tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p> <p>(2) <i>Financial Compensation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.</p> <p>(3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p> <p>4. <i>Financial Compensation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	<p>(1) Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>(2) Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	<p>(1) Variabel Kompensasi Finansial sebagai variabel bebas</p> <p>(2) Perbedaan objek penelitian</p>

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
22	<p><i>The Influence Of Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Fazriyah dan handayani (2019)</p> <p><i>International Journal of Applied Business and Economic Research</i>, Vol. 306, No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan nilai <i>Adjusted R Square</i> sebesar 0,211, artinya komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebesar 21,1%.</p> <p>Selain itu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan secara simultan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, didukung dengan hasil uji-F, dimana <i>F count of</i> 7,681 lebih besar dari <i>Ftable</i> sebesar 3,19.</p>	<p>(1) Variabel <i>Organizational Commitment</i></p> <p>(2) Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>(3) Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	<p>(1) Penelitian terdahulu menggunakan variabel mediasi</p>
23	<p><i>The Effect of Emotional Intelligence, Servant Leadership, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (a Study of the south tanggerang city Education and culture Office)</i></p> <p>Perkasa dkk. (2020)</p> <p><i>Advances in Economics, Business and</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>emotional intelligence, servant leadership</i> dan <i>organizational commitment</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Komitmen organisasi sebagai variabel bebas.</p> <p>(2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.</p> <p>(3) Analisis regresi linier berganda dan analisis</p>	<p>(1) <i>Emotional intelligence</i> dan <i>servant leadership</i> sebagai variabel bebas.</p>

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Management Research</i> Vol. 120		koefisien determinasi.	
24	<i>The Influence Of Transformational Leadership Style, Experience, Work Satisfaction an Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior in Public Works and Spatial Planning of Karimun Regency</i> Prayitno dkk. (2022) International Journal of Educational Rewiew, Law and Social Sciences (IJERLAS) Vol. 2, No.1	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformational leadership style experience, work satisfaction dan organizational commitmen terhadap Organizational Citizenship Behavior.	(1) Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel bebas. (2) Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel terikat.	(1) Transformational leadership style dan experience sebagai variabel bebas. (2) Menggunakan analisis structural equation modelling (SEM)
25	The Effect Of organizational Culture, Organizational Commitmen and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior Sahyoni & Supartha (2020) American Journal Of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR) Vol. 4, No 3.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organizational culture, organizational commitmen dan job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.	(1) Komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas (2) Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel terikat. (3) Analisis regresi linier berganda dan analisis koefisien determinasi.	(1) Organizational culture sebagai variabel bebas

Sumber: Hasil Olah Data Berbagai Jurnal (2023)

Berdasarkan Tabel 2.1 mengenai penelitian terdahulu, dapat diketahui terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel penelitian dan metode penelitian. Variabel penelitian yang tidak diteliti

diantaranya adalah variabel persepsi dukungan organisasi, kompensasi finansial, kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *servant leadership*, *employee engagement*, *trust* dan *organizational justice*, selain itu beberapa penelitian ada pula yang menggunakan variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain variabel penelitian yang tidak diteliti, ada beberapa metode penelitian yang tidak digunakan dalam penelitian ini, diantaranya adalah analisis korelasi sederhana, uji linieritas, analisis *structural equation modelling* (SEM), analisis koefisien *product moment* dan uji asumsi klasik.

Adapun persamaan dalam penelitian ini terletak pada penggunaan variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas, serta penggunaan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat. Selain variabel penelitian, persamaan dalam penelitian ini terletak pada penggunaan metode penelitian, diantaranya adalah analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda dan analisis koefisien determinasi.

2.1 kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan bagaimana keterkaitan antara variabel yang diteliti, yaitu meliputi komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang didasarkan pada kajian pustaka dan penelitian terdahulu. Dari kerangka pemikiran, diperoleh sebuah paradigma penelitian yang menggambarkan atau menjelaskan secara ringkas mengenai

keterkaitan antar variabel penelitian. Sehingga peneliti dapat mengambil dugaan sementara (hipotesis sementara).

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Komitmen organisasi mencerminkan keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi. Karyawan yang ingin bertahan dalam organisasi tentunya perlu menunjukkan kinerja yang baik bahkan lebih baik lagi, sehingga memungkinkan terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dennis W. Organ dalam Mahardika & Wibawa (2019: 7346) menyatakan karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi tidak hanya memenuhi kewajiban dan tanggung jawabnya saja, akan tetapi karyawan akan sukarela mengerjakan tugas yang bukan merupakan kewajibannya. Selanjutnya See C. O. Reilly & J. Chatman dalam Fred Luthans dkk. (2021: 127) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan kuat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saraswati & Hakim (2019), Alamsari & Laksmiwati (2021), Perkasa dkk. (2020), serta Prayitno dkk. (2022) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Sahyoni dan Supartha (20220) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan apabila komitmen organisasi karyawan tinggi maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

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

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih keras dibandingkan dengan karyawan yang merasa kurang puas. Bahkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan mendorong terbentuknya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), hal tersebut merupakan timbal balik yang dilakukan oleh karyawan ketika memiliki pengalaman yang menyenangkan dalam organisasi.

Philip M. Podsakoff dkk. dalam Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017: 124) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang menentukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih mudah mengerjakan pekerjaan tambahan diluar tuntutan tugasnya. Selain itu Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2018: 543) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas,

mengurangi tingkat absensi, mengurangi turnover, mendorong kepuasan konsumen, meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta membantu mengurangi perilaku kontra produktif.

Dennis W. Organ dalam Maryani dkk (2022: 210) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor internal yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yanti & Supartha (2017) serta Maulidia & Laksmiwati (2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan apabila kepuasan kerja karyawan tinggi maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkat begitu pula sebaliknya.

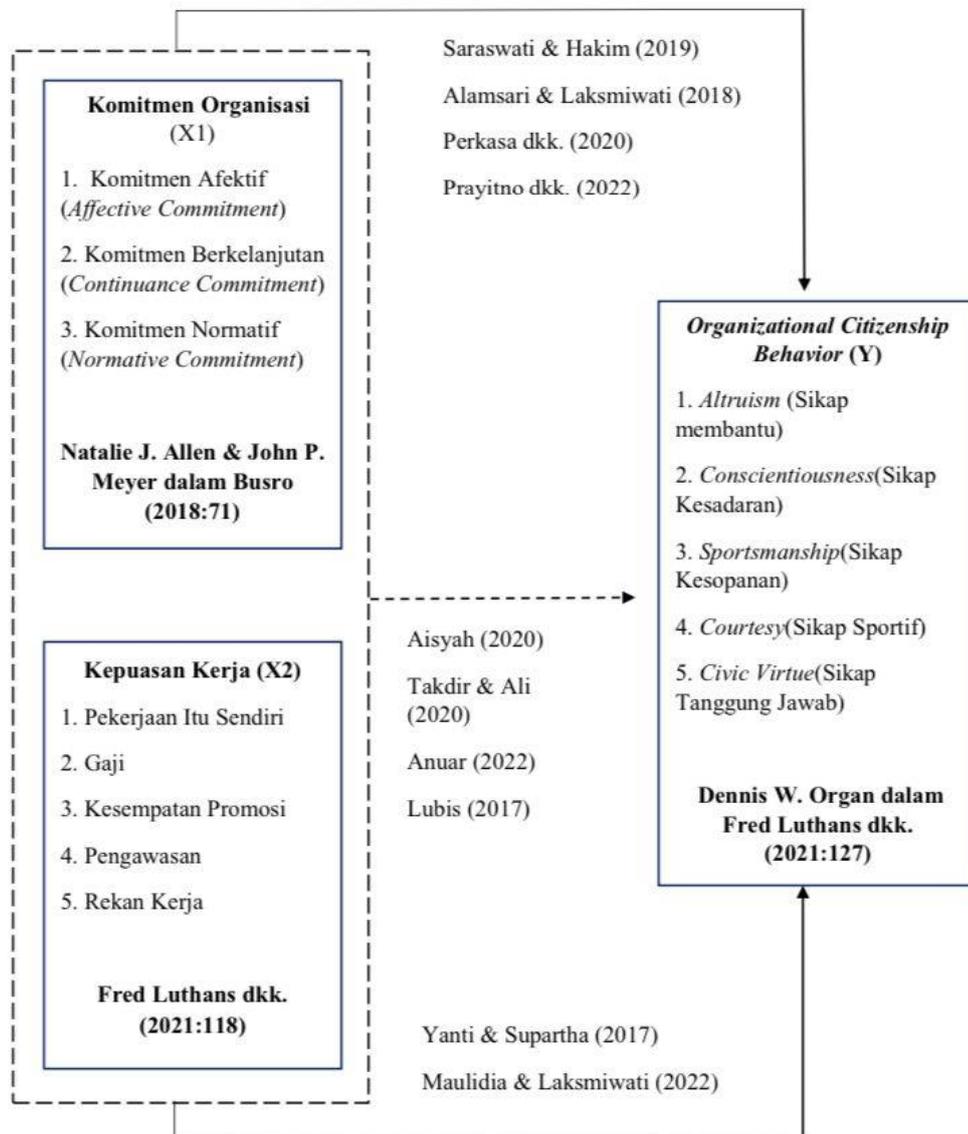
2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat menggambarkan kinerja seorang karyawan. Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dari karyawan lain. Timbulnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, khususnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017: 443) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki

komitmen organisasi dan kepuasan kerja rendah turut memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aisyah (2020), Takdir & Ali (2020), Anuar (2022) serta Lubis (2017) juga menunjukkan bahwa secara bersama-sama atau simultan kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan apabila komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan tinggi maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkat, begitu pula sebaliknya.



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas permasalahan penelitian yang dinyatakan oleh peneliti berdasarkan kerangka penelitian, tetapi masih perlu diuji kebenarannya. Adapun hipotesis yang diajukan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

b. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

