

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka menjadi salah satu unsur atau bagian yang harus ada di dalam karya ilmiah atau karya tulis lainnya. Kajian yang berisi Pustaka tersebut berisi landasan teori pada karya ilmiah. Sehingga dapat diartikan bahwa suatu tulisan sangat penting dan membutuhkan kajian tersebut. Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah yaitu kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari satu aktivitas dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pergerakan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsip organisasi akan berjalan dengan sesuai rencana dan mencapai tujuan organisasi yang telah

ditetapkan, bila keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi dengan mengatur dan membagi tugas-tugas yang telah diberikan, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada diri sendiri serta orang lain sehingga membentuk kerjasama yang baik dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan melalui kerjasama yang baik antar sesama.

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, menurut Rohman (2017:7) menjelaskan bahwa manajemen berasal dari bahasa katin yakni manus yang berarti tangan dan agree yang berarti melakukan sehingga jika digabungkan membentuk sebuah kata manager yang berarti menandai. Berikut pengertian manajemen secara terminologi menurut beberapa ahli:

Menurut Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2018:44), mendefinisikan manajemen adalah:

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively”. Artinya “Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka dapat dilakukan secara efisien dan efektif”.

Menurut Lawrence A. Appley dalam Juhju dkk (2020:112), mendefinisikan manajemen adalah:

“Management define as the art of getting things done through people”.

Artinya “Manajemen mendefinisikan sebagai seni menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang”.

Menurut George R. Terry dalam Rohman (2017:9), mendefinisikan manajemen adalah:

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 beberapa pendapat ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan 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 (2018:45) 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 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 tujuan organisasi dan tujuan karyawan. Berikut pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Menurut Gary Dessler (2020:3), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah:

“Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employess, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”. Artinya “Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh pelatihan, penilaian, dan

pemberian kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan”.

Menurut Michael Armstrong dalam Sumual (2017:2), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah:

“Human resource management is defined 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”. Artinya “Manajemen sumber daya manusia deidefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset organisasi yang paling berharga, orang-orang yang bekerja disana, yang secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuannya.

Menurut James A.F. Stoner dalam Juniarti dkk (2021:10), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah:

“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”. Artinya “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk menyediakan orang-orang yang tepat bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi membutuhkannya”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan 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 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 (2017:8) 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 negatif 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.

2.1.2.3 Fungsi-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 dan 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. Pengembangan (*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 sama dalam organisasi, khususnya karyawan yang memiliki kinerja baik, dengan menyediakan program kesejahteraan karyawan.

- f. Kedisiplinan (*Dicipline*), 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.

2.1.3 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 memenuhi kebijakan organisasi. Komitmen Organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Menurut Natalie J. Allen & John P. Meyer dalam Busro (2018:74), mendefinisikan Komitmen Organisasi adalah:

Komitmen Organisasi merupakan suatu keterikatan antara sikap dan emosi karyawan terhadap organisasi.

Menurut Fred Luthans dkk (2021:124), mendefinisikan Komitmen Organisasi adalah:

“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; (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization”. Artinya “Komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu (2) kesediaan untuk mengarahkan upaya tingkat tinggi atas nama organisasi (3) keyakinan dan penerimaan yang pasti terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi”.

Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017:116), mendefinisikan Komitmen Organisasi adalah:

“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”. Artinya “Komitmen organisasi mendefinisikan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu dan tujuan serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa Komitmen Organisasi merupakan suatu bentuk keterikatan antara karyawan dan organisasi, dimana 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 Struktural

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. Karakteristik 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*)

Keteikatan 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 dikorbankan 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. Mempertimbangkan 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 tetap bertahan dalam organisasi karena merupakan suatu kewajiban
- b. Bertanggung jawab dalam memajukan organisasi

2.1.4 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.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecah masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Secara tradisional pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Berikut beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli:

Menurut Robbins dan Judge Mary (2018:118), mendefinisikan budaya organisasi adalah:

“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.

Menurut Sutrisno (2018:14), mendefinisikan budaya organisasi adalah:

Budaya Organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Menurut Wibowo (2018:34), mendefinisikan budaya organisasi adalah:

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.

Menurut Sulaksono (2019:4), mendefinisikan budaya organisasi adalah:

Budaya Organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah suatu komponen penting didalam 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 lainnya.

2.1.4.2 Tujuan Budaya Organisasi

Menurut Busro (2018:7) Budaya Organisasi pada intinya berfungsi untuk mengatur para karyawan agar mereka memahami bagaimana seharusnya mereka:

1. Bersikap terhadap profesinya
2. Beradaptasi terhadap rekan kerja, dan lingkungan kerjanya
3. Berperilaku raktif terhadap kebijakan pimpinannya

Ketika ketiga hal sudah terlaksana, maka terbentuklah:

1. System nilai
2. Kebiasaan
3. Etos kerja yang diinternalisasikan dalam seluruh anggota organisasi

Dengan terbentuknya tiga hal tersebut, akan mampu mendorong di berikannya apresiasi kepada karyawan yang selalu mengalami peningkatan prestasi kerja. Dengan budaya organisasi yang baik menjadi lebih baik, lebih disiplin, lebih termotivasi, lebih berkinerja.

Budaya organisasi sendiri ini dapat dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan organisasi yang mengeluarkan suatu kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut. Budaya organisasi sebenarnya adalah budaya sectoral. Artinya, budaya tersebut dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam organisasi itu sendiri, bukan berlaku bagi seluruh organisasi sejenis.

2.1.4.3 Bentuk-bentuk Budaya Organisasi

Bentuk budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan angka budaya organisasi yang mungkin ada di realitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu.

Robert Kreitner dan Kinicki Wibowo (2017:52) mengemukakan adanya 3 tipe umum budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya Konstruktif (Constructive culture) merupakan budaya Dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada

tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.

2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

2.1.4.4 Prinsip-prinsip Budaya Organisasi

Budaya organisasi berasal dari filosofi pendirinya. Budaya ini kemudian ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi. Menurut Danang Sunyoto dan Burhanudin dalam (Sudaryono, 2017) budaya organisasi ditanamkan melalui berbagai bentuk antara lain:

1. Penceritaan kisah

Budaya organisasi dapat ditanamkan melalui penceritaan kisah-kisah tentang para pendiri organisasi, kesuksesan organisasi, pengurangan tenaga kerja, reaksi organisasi terhadap kesalahan masa lalu dan penanganan organisasi.

2. Ritual

Ritual adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar organisasi, tujuan penting organisasi, orang-orang penting dalam organisasi, orang mana yang dapat dikeluarkan.

3. Simbol-simbol material

Misalnya penataan ruang kantor, perabot yang digunakan, jenis mobil yang digunakan, pakaian khusus, bonus eksekutif dan sebagainya.

4. Bahasa

Sebagian besar organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi, menggunakan bahasa sebagai sarana untuk mengidektifikasi anggota dari sebuah budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, para anggota organisasi menegaskan penerimaan mereka terhadap budaya organisasi, sehingga membantu melestarikannya.

2.1.4.5 Faktor-faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa faktor-faktor penting yang diantaranya terdapat menurut Winanti (2017) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor-faktor budaya organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- a. Komunikasi
- b. Motivasi
- c. Karakteristik Organisasi
- d. Proses-proses administrasi
- e. Struktur Organisasi
- f. Gaya Manajemen

2.1.4.6 Fungsi Budaya Organisasi

Ada 5 (lima) fungsi Budaya Organisasi 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.

2.1.4.7 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 bernovasi, 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 tim

Nilai-nilai kerja sama antar rekan sejawat, nilai-nilai kerja sama dengan atasan, nilai-nilai apresiasi tim.

6. Keagresifan

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

7. Stabilitas

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

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, dimana para karyawan berhubungan langsung dengan konsumen.

Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017:65), mendefinisikan *organizational citizenship behavior* adalah:

“organizational citizenship behavior (OCB) define as dictionary behavior that is not part of employee’s formal job requirements, and that contributes to the psychological and social environment of the workplace”. Artinya “Organizational Citizenship Behavior didefinisikan sebagai perilaku dasar yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan, dan berkontribusi terhadap lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja”.

Menurut Schultz dalam Anisa (2019:10), mendefinisikan *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah:

Organizational Citizenship Behavior sebagai peran ekstra karyawan yang melampaui tuntunan atau tanggung jawab kerjanya.

Menurut Dennis W. Organ dalam Fred Luthans dkk (2021:127), mendefinisikan *organizational citizenship behavior* adalah:

“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”. Artinya “Organizational Citizenship Behavior sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendukung berfungsinya organisasi secara efisien dan efektif”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku extra role yang tidak termasuk dalam deksripsi pekerjaan karyawan, tetapi dapat meningkatkan kkerja organisasi. Sikap yang mencerminkan *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) adalah senang membantu rekan kerja, sukarela mengerjakan tugas tambahan, banyak partisipasi dalam organisasi serta memiliki inisiatif dan fleksibilitas kerja yang tinggi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor seperti yang dikemukakan oleh Organ dalam Rahmawati dan prasetya (2017:99) dua faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah:

1. Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c. Kepribadian

Perbedaan individu merupakan predictor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

d. Moral Karyawan

Moral karyawan berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja.

e. Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja adalah tekad dan kemampuan untuk mengikuti dan penuh kesadaran, tanggung jawab, tekad dan kemampuan yang harus ditunjukkan dalam sikap dan perilaku sehari-hari, dan dalam pelaksanaan tugas.

f. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b. Kepercayaan pada pimpinan

Kepercayaan atau trust ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

2.1.5.3 Dampak *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) banyak memberikan dampak positif bagi organisasi, namun jika terlalu berlebihan perilaku ini dapat memberikan dampak negatif 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 mendapatkan promosi jabatan dengan pendapatan yang lebih besar.

Katz dan Kahn dalam Anisa (2019:11) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja karyawan, serta merupakan cara terbaik dalam menghadapi persaingan dengan biaya sekecil mungkin. Hal ini selaras dengan pendapat Garay dalam Nafi' (2017:3) 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.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi dan indikaator 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* (Perhatian)

Senang memberikan pertolongan terhadap rekan kerjanya yang mengalami kesulitan baik mengenai pekerjaan dalam organisasi maupun masalah

peribadi, yang sebenarnya bukan merupakan kewajiban atau tanggung jawabnya. Indikator dari dimensi ini meliputi kesediaan membantu rekan kerja dan kesediaan mendahulukan kepentingan organisasi.

2. *Conscientiousness* (Kehati-hatian)

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

3. *Sportmanship* (Sikap Sportif)

Sikap toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa banyak mengeluh, sehingga karyawan saling menghargai dan tercipta lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Indikator dari dimensi ini meliputi kemampuan karyawan untuk beradaptasi, karyawan tidak banyak mengeluh serta sikap introspeksi diri.

4. *Courtesy* (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.

5. *Civic Virtue* (Moral)

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 yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian untuk mempermudah serta memfokuskan pada bidang kajian yang sedang diteliti. Selain itu penelitian terdahulu yang telah dilakukan dapat membantu sebagai dasar acuan dalam melakukan penelitian dan dapat dijadikan sebagai pendukung dalam melakukan penelitian. Penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, serta dapat dipakai sebagai perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu ini digunakan sebagai acuan untuk penelitian yang dilakukan apabila hasilnya sama atau tidak dengan penelitian lain yang telah melakukan penelitian lebih dulu. Tabel penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet yang disajikan pada tabel dibawah ini sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya. Halaman selanjutnya adalah beberapa penelitian terlebih dahulu yang diperoleh dari jurnal dengan menggunakan media internet sebagai perbandingan agar dapat diketahui persamaan dan perbedaan.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p>Ahmad Fuad, Woro Utari, Nugroho Mardi W (2020)</p> <p>Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pegawai BAPPEDA Kabupaten Bojonegoro</p> <p>Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online) Vol. 4, No. 3, Page 1651-1663 2020.</p>	<p>Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citiznehip Behavior</i> di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Kemampuan Kerja</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
2	<p>Firman Agus Octaviano (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pegawai Biro Umum Provinsi KEPRI</p> <p>Repository Universitas Putra Indonesia "YPTK" 2019.</p>	<p>Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Kemampuan Kerja</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
3	<p>Purwanto, dkk (2021)</p> <p><i>Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitmens on Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Jurnal Inovasi Bisnis, 9(1), 61-69.</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>transformational leadership, job satisfaction, dan organizational commitments terhadap organizational citizenship behavior</i>.</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel <i>Transformational Leadership</i></p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
4	<p>Saraswati & Hakim (2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p>	<p>Lokasi Penelitian.</p>

	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang</p> <p>Jurnal Sains Psikologi Vol. 8, No.2.</p>	<p>Organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.</p>	<p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	
5	<p>Widiastuti dan Suaris (2018)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Studi pada karyawan Kantor Konsultan Manajemen Rizqi)</p> <p>Fokus Ekonomi, 12(1), 81-98.</p>	<p>Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
6	<p>Nugraha dan Adnyani (2019)</p> <p>Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Setda Kota Denpasar</p> <p><i>E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana</i>, 7(1), 1.</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan secara parsial pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara parsial Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> adalah positif dan signifikan. Artinya, semakin baik Komitmen Organisasi, maka semakin tinggi OCB. Pengaruh secara parsial kompetensi terhadap OCB adalah positif dan signifikan.</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Kompetensi</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
7	<p>I Putu Satya Nugraha dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2018)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen</p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi,</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Komitmen Organisasi</p>	<p>Variabel Kompetensi</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>

	<p>Organisasi dan Kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Setda Kota Denpasar</p> <p>E-Jurnal Manajemen Vol. 7 No. 1 Page 1-28 Universitas Udayana 2018.</p>	<p>Komitmen Organisasi dan Kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	
8	<p>Sari Maysarah, Mudji Rahardjo (2015)</p> <p>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PT. Kemang Food Industri</p> <p>Jurnal Manajemen Dip. Vol. 8 No. 4 (2)</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi keadilan organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Keadilan Organisasi</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
9	<p>Putu Endah Wira Saputra, I wayan Gede Supartha (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dimediasi oleh Komitmen Organisasional</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 12, 2019: 7134-7153 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia.</p>	<p>Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi, dan Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, dan Komitmen Organisasional mampu memediasi Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Dukungan Organisasi</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
10	<p>Alwi Mubdi Dinesta (2019)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> CV. Kartika 3 Sumedang.</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara parsial dan simultan.</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>

	Institutional Repositories & Scientific Journals Universitas Pasundan 2019.			
11	<p>Andala Rama Putra (2014)</p> <p><i>The Effecr of Job Satisfaction on Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Organization Commitment as The Moderator of Manggaran Catering</i></p> <p><i>Journal Of Humanity And Social Sains Vol. 4, No. 9, July.</i></p>	<p>Terdapat Pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Keadilan Organisasi</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
12	<p>Wanah dan Iqbal (2020)</p> <p><i>The Effecr of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Work Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employess of the Banyumas Regency Sports Culture and Tourism Youth Office</i></p> <p><i>Journal of Education Management and Social Science, 1 (4), 525-534.</i></p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja sebagian berpengaruh positif da signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Motivasi Kerja</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
13	<p>Nida Qamar (2012)</p> <p><i>Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in Mayang Catering</i></p> <p><i>Journal Of Contemporary Research In Business Vol 4, No 7, Nov 2.</i></p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel <i>Job Satisfaction</i></p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
14	<p>B.M. Nwibere (2014)</p> <p><i>Interactive Relationship Between Job</i></p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dan</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p>	<p>Variabel <i>Job Satisfaction</i></p>

	<p><i>Involvement, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior in CV. Anih Catering Servis</i></p> <p><i>International Journal Management Sustainability</i> Vol 3, No 6 (321-340).</p>	<p>Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel <i>Job Involvement</i></p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
15	<p>Atik (2020)</p> <p>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</p> <p>Jurnal Media Mahardika, Vol. 19, No. 1.</p>	<p>Menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, <i>Self Efficacy</i> dan Kompetensi secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan.</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel <i>Self Efficacy</i></p> <p>Variabel Kompetensi</p> <p>Variabel Kinerja Karyawan</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>
16	<p>Chandar dan Eggy (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, motivasi, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Jawa Timur</p> <p>Jurnal Global, Vol. 3, No.2.</p>	<p>Budaya Organisasi, motivasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Kinerja Karyawan</p> <p>Lokasi Penelitian</p>
17	<p>Fram Rustamunaf (2018)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada PT. New Suburtex</p> <p>UMS Library Universitas Muhammad Surakarta 2018.</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Motivasi Kerja</p> <p>Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>

18	<p>Janis Maria Antony (2013)</p> <p><i>The Influence of Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><i>International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research IJSSIR, Vol. 1 (1) Page 5-8, MARCH (2013).</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>,</p>	<p>Variabel Kecerdasan Emosional</p>
19	<p>Maria Zayas-Ortiz (2015)</p> <p><i>Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in CV. Jajang Catering</i></p> <p><i>International Journal And Social Policy Vol. 35, No. 1/2, (91-106).</i></p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Lokasi Penelitian.</p>
20	<p>Vindi Ratih Rahayu (2018)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada KSU Adiguna Jaya</p> <p>Repository Universitas Muhammadiyah Sidoarjo 2018.</p>	<p>Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. Variabel Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi mempunyai hubungan kuat dan searah terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi.</p> <p>Variabel Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Variabel Kemampuan Kerja</p> <p>Lokasi Penelitian.</p>

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan Tabel 2.1 diatas dapat dilihat bahwa banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap

Organizational Citizenship Behavior, dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan bagaimana keterikatan antara variabel yang diteliti, yaitu meliputi Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional 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 keterikatan antar variabel penelitian. Sehingga peneliti dapat mengambil dugaan sementara (Hipotesis sementara).

2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

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

Penelitian yang dilakukan oleh Purwanto, dkk (2021) yang berjudul *Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior*, menyimpulkan bahwa

terdapat persamaan pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Commitments* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, perbedaan terdapat di variabel Kepuasan Kerja, Transformational Leadership, dan Lokasi penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Saraswati dan Hakim (2019) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang, menyimpulkan bahwa terdapat persamaan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, namun perbedaan terletak hanya di lokasi penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Wanah dan Iqbal (2020) yang berjudul *The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Work Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employess of the Banyumas Regency Sports Culture and Tourism Youth Office*, menyimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat persamaan variabel Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, namun terdapat perbedaan di variabel Kepuasan Kerja, Motivasi kerja, dan lokasi penelitian.

Penelitian yang dilakukan Fram Rustamunaf (2018) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. New Suburtex, menyimpulkan bahwa terdapat persamaan pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, namun terdapat perbedaan di variabel Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan lokasi penelitian.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat ditarik kesimpulan bahwa Komitmen Organisasi merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan, karena hal tersebut dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

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

Penelitian yang dilakukan oleh Atik (2020) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, *self efficacy*, dan kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan bagian produksi di PT. Indo Prima Gemilang Surabaya, menyimpulkan bahwa menunjukkan persamaan antara Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior, namun terdapat perbedaan di Self Efficacy, Kompetensi, Kinerja Karyawan, dan lokasi penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Chandar dan Eggy (2019) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Jawa Timur, menyimpulkan bahwa terdapat persamaan antara Budaya Organisasi berpengaruh kepada Organizational Citizenship Behavior, namun terdapat perbedaan di kinerja karyawan dan lokasi penelitian.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan, karena hal tersebut dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Sebagai nilai-nilai dasar organisasi yang akan berperan sebagai landasan bersikap dan berperilaku bagi anggota organisasi yang dianut bersama-sama. Selain Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi juga sama pentingnya. Komitmen Organisasi merupakan ikatan yang terjadi antara individu dan organisasi, dimana individu memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Fuad, Woro Utari, Nugroho Mardi W (2020) yang berjudul Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* BAPPEDA Kabupaten Bojonegoro, menyimpulkan bahwa terdapat persamaan antara variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, namun terdapat perbedaan di Kemampuan Kerja dan lokasi penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Firman Agus Octaviano (2019) yang berjudul Pengaruh budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Biro Umum Provinsi KEPRI, menyimpulkan bahwa terdapat persamaan antara Budaya

Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, namun terdapat perbedaan di Kemampuan Kerja dan lokasi penelitian.

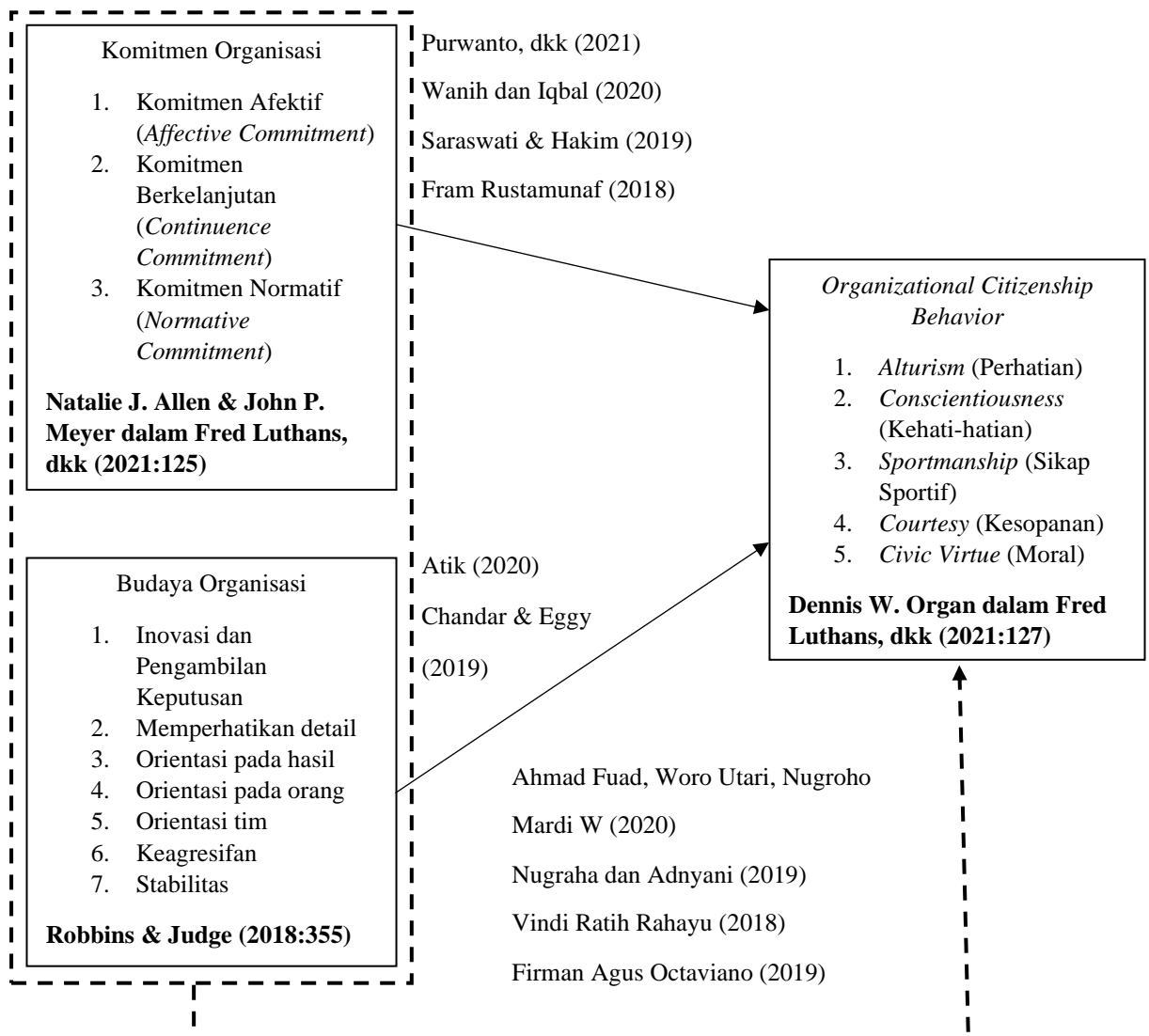
Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha dan Adnyani (2019) yang berjudul Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Setda Kota Denpasar, menyimpulkan bahwa hasil terdapat persamaan antara pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, namun terdapat perbedaan di variabel kompetensi dan lokasi penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Vindi Ratih Rahayu (2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada KSU Adiguna Jaya, menyimpulkan bahwa terdapat persamaan antara pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, namun terdapat perbedaan di variabel Kemampuan Kerja dan lokasi penelitian.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi, keduanya merupakan faktor yang penting bagi perusahaan, karena dapat mempengaruhi *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 sangat 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:



Sumber : Data Diolah Peneliti, 2023

Gambar 2. 1

Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

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

1. Hipotesis Simultan Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Hipotesis Parsial
 - a. Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
 - b. Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.