

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah mengenai pentingnya Budaya Organisasi dan *Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior* Pegawai. Teori-teori dalam penelitian ini berisi kajian-kajian ilmiah dari para ahli.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Aktivitas manajemen dalam suatu organisasi pada dasarnya diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan seluruh sumber daya yang dimiliki. Proses manajemen dilaksanakan melalui serangkaian fungsi yang saling terintegrasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan secara sistematis serta penyusunan kerangka konseptual kerja yang selanjutnya diikuti dengan proses identifikasi terhadap berbagai aspek yang terkait. Aktivitas manajemen juga mencakup penyusunan kerangka konseptual kerja yang jelas dan terstruktur sebagai landasan dalam menjalankan setiap proses organisasi.

Dengan demikian, manajemen dapat dipahami sebagai suatu rangkaian proses yang bertujuan untuk mengelola sumber daya dan aktivitas organisasi secara terarah guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Sejalan

dengan pandangan George R. Terry (1997:5) bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Hal ini serupa dengan pendapat Abdulrahman (2022) bahwa manajemen adalah proses bersama yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengaturan untuk mencapai tujuan bersama melalui penggunaan sumber daya lainnya. Sejalan dengan pendapat Jannahz & Mufidah (2023) bahwa manajemen adalah proses merencanakan mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi.

Menurut pendapat lain seperti yang dikemukakan Hamidah et al., (2023) menjelaskan manajemen adalah suatu seni, di mana terdapat cara sebagai upaya membimbing dan mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan Nizamuddin et al., (2024) mendefinisikan manajemen merupakan proses untuk mewujudkan keinginan yang hendak dicapai atau diinginkan oleh sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi sosial, organisasi pemerintah dan sebagainya.

Pendapat ini didukung oleh Ogunmola (2022) yang menjelaskan bahwa *“Management is how businesses organize and direct workflow, operations, and employees to meet company goals. The main aim of management is to create an*

environment that enables employees to work efficiently and effectively". Yang diterjemahkan "Manajemen adalah bagaimana bisnis mengatur dan mengarahkan alur kerja, operasi, dan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan utama manajemen adalah menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan bekerja dengan efisien dan efektif".

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Adapun penjabaran dari pengertian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah seni mengatur dan mengelola secara efektif dan efisien sumber daya yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Manajemen merupakan unsur penting dalam organisasi maupun Perusahaan karena berfungsi sebagai alat untuk mengarahkan seluruh kegiatan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Manajemen juga berperan dalam menciptakan kesinambungan proses kerja dan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Henri Fayol terdapat 14 prinsip manajemen yang menjadi dasar dalam pengelolaan organisasi, di antaranya pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, kepentingan umum di atas kepentingan individu, pemberian imbalan

kepada karyawan, kepemimpinan, rantai komando, ketertiban, keadilan, stabilitas karyawan, inisiatif, serta semangat kebersamaan dalam organisasi.

Sedangkan Marthadinata & Ritonga (2024) mengemukakan bahwa terdapat empat fungsi manajemen, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang merupakan proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah fungsi manajemen yang merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajemen sebagai proses penentuan apa yang dicapai, pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana.

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen menurut pendapat para ahli di atas sampai pada pemahaman peneliti bahwa fungsi manajemen terdiri dari empat dan dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*planning*) sesudah itu pengorganisasian (*organizing*) selanjutnya menerapkan pengarahan (*actuating*) kemudian fungsi yang terakhir di dalam manajemen ialah pengendalian (*controlling*).

2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen

Manajemen memegang peranan penting dalam mewujudkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi. Dalam implementasinya, manajemen membutuhkan berbagai sarana yang dikenal sebagai unsur-unsur manajemen. Unsur-unsur tersebut berfungsi sebagai alat pendukung untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2013) Manajemen terdiri dari enam unsur(6M) yaitu: *man, money, method, materials, machines, market*.

1. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan faktor paling krusial dalam manajemen karena berperan sebagai pihak yang merumuskan tujuan sekaligus melaksanakan seluruh proses untuk mencapainya. Tanpa adanya manusia, kegiatan organisasi tidak dapat berjalan, mengingat manusia pada hakikatnya adalah pelaku utama dalam setiap aktivitas kerja.

2. *Money* (Uang)

Uang menjadi unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam manajemen karena berfungsi sebagai alat tukar sekaligus alat ukur nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan organisasi dapat dilihat dari perputaran dan penggunaan dana. Oleh karena itu, pengelolaan keuangan menjadi sangat penting, terutama dalam menentukan alokasi biaya seperti gaji tenaga kerja, pengadaan sarana, serta perhitungan hasil yang akan dicapai organisasi.

3. *Method* (Metode)

Metode adalah tata cara atau prosedur kerja yang digunakan dalam pelaksanaan tugas. Penerapan metode yang tepat akan memperlancar proses kerja dengan mempertimbangkan tujuan, fasilitas, waktu, biaya, dan jenis kegiatan yang dilakukan. Namun demikian, keberhasilan metode tetap sangat bergantung pada kemampuan dan pengalaman sumber daya manusia yang menjalankannya.

4. *Materials* (Bahan)

Bahan mencakup bahan mentah maupun bahan setengah jadi yang digunakan dalam proses produksi. Untuk menghasilkan output yang optimal, organisasi tidak hanya memerlukan sumber daya manusia yang kompeten, tetapi juga harus mampu memanfaatkan bahan secara efektif. Hubungan antara manusia dan material bersifat saling melengkapi, karena tanpa bahan, tujuan produksi tidak akan tercapai.

5. *Machines* (Mesin)

Mesin merupakan sarana pendukung yang berperan penting dalam meningkatkan efisiensi kerja. Penggunaan mesin dalam kegiatan operasional

dapat mempermudah pekerjaan, menghemat tenaga, serta meningkatkan produktivitas dan keuntungan organisasi.

6. *Market* (Pasar)

Pasar merupakan faktor penentu dalam keberlangsungan organisasi, khususnya dalam kegiatan pemasaran produk. Jika produk yang dihasilkan tidak dapat diterima pasar, maka proses produksi akan terhenti. Oleh karena itu, organisasi harus mampu memahami kebutuhan dan preferensi konsumen dengan menyesuaikan kualitas serta harga produk agar sesuai dengan daya beli pasar.

Berdasarkan keenam unsur manajemen sangat menentukan usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua unsur tersebut saling melengkapi satu sama lain, dan jika suatu diantara unsur tersebut tidak ada, bisa berdampak pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi.

2.1.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang berfokus pada pengelolaan unsur manusia (*man*) dan dalam organisasi, manusia merupakan aset yang sangat penting karena berperan utama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemanfaatan sumber daya manusia menjadi *salah* satu faktor kunci dalam pengelolaan organisasi secara efektif. Oleh karena itu aspek manusia dalam manajemen perlu mendapatkan perhatian yang serius agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Selain itu Pengelolaan sumber daya manusia juga mencakup pengembangan kompetensi sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Merujuk pada pendapat Dessler (2020) menjelaskan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta mengelola hubungan kerja, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan”. Serupa dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tuan (2022) menjelaskan “*Human Resource Management (HRM) refers to the practices and strategies that companies use to manage their human assets, namely employee*”. Yang diterjemahkan “Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada praktik dan strategi yang digunakan perusahaan untuk mengelola aset manusianya, yaitu karyawan”.

Pendapat ini didukung oleh Coocke (2020) menyatakan bahwa “*Human Resource Management (HRM) is an organizational function focused on managing the workforce as a strategic asset to achieve organizational goals*”. Yang diterjemahkan “Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah fungsi organisasi yang fokus pada mengelola tenaga kerja sebagai aset strategis untuk mencapai tujuan organisasi”. Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan Mokomane (2020) bahwa “*The strategic emphasis of a human resource management (HRM) department can be summarized as the effective management of teams and individuals in an organization aimed at competitive advantage and performance success*”. Yang diterjemahkan “Fokus strategis dari departemen manajemen sumber daya manusia (SDM) bisa dirangkum sebagai pengelolaan tim dan individu secara efektif dalam sebuah organisasi yang ditujukan untuk keuntungan kompetitif dan keberhasilan kinerja”. Menurut pendapat lain seperti Bahri & Arafah (2021) mendefinisikan “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan suatu lembaga”.

Berdasarkan berbagai definisi manajemen sumber daya manusia yang diuraikan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengelola, mengembangkan, serta memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan bersama. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja sebagai pelaksana kegiatan organisasi, tetapi juga memandang pegawai sebagai aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan Hasibuan dalam Alriz et al., (2022) terdapat 11 fungsi Manajemen SDM, yaitu:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses penyusunan kebutuhan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar selaras dengan kebutuhan organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini dilakukan melalui penetapan program kepegawaian yang terarah.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan dan penataan seluruh karyawan dengan menetapkan pembagian tugas, hubungan kerja, pendelegasian

wewenang, serta integrasi dan koordinasi yang tergambar dalam struktur organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan upaya untuk membimbing dan mengarahkan seluruh karyawan agar dapat bekerja sama secara efektif dan efisien guna mendukung tercapainya tujuan organisasi, individu, maupun masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses pengawasan terhadap seluruh karyawan agar mematuhi peraturan yang berlaku serta melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Apabila ditemukan adanya penyimpangan, maka dilakukan tindakan korektif serta penyempurnaan terhadap perencanaan yang ada.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses memperoleh tenaga kerja melalui kegiatan rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi guna memenuhi kebutuhan organisasi secara tepat.

f. Pengembangan (*Develompment*)

Pengembangan adalah upaya peningkatan kemampuan karyawan baik dari aspek teknis, teoritis, konseptual, maupun moral melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi yaitu pemberian imbalan baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk finansial maupun *non finansial*, sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah upaya menjaga dan meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas karyawan agar tetap produktif hingga masa kerja berakhir, yang dilakukan melalui program kesejahteraan yang adil dan konsisten.

j. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan adalah fungsi penting dalam MSDM yang berperan sebagai kunci keberhasilan organisasi, karena tanpa disiplin yang baik, tujuan organisasi sulit tercapai secara optimal.

k. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah proses berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti keinginan karyawan atau perusahaan, berakhirnya kontrak, pensiun, maupun alasan lainnya.

Dari penjelasan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dari sebelas fungsi yang disajikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian. Setiap fungsi memiliki kontribusi dan berperan penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia.

2.1.1.5 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada umumnya tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas yang tinggi kepada organisasi. Menurut Husaini & Utama (2021) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai berikut:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana prasarana untuk menghadapi perubahan. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan instansi, lembaga/perusahaan.
2. Mengatasi kritis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan instansi
3. Menyediakan sarana dan prasarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
4. Membantu perkembangan atau kemajuan arah dan strategi instansi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
5. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu *manager line* dalam mencapai tujuan.

2.1.2 Pengertian Organisasi

Organisasi adalah entitas sosial terstruktur yang terdiri dari individu atau kelompok individu yang berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Perusahaan, institusi, dan kelompok dengan batasan dan struktur yang jelas dapat dianggap sebagai organisasi. Berikut adalah pengertian organisasi:

J. William Schulze dalam Claudya Nurcahya et al., (2023) mendefinisikan “Organisasi sebagai kumpulan individu, benda, alat, ruang kerja, dan semua elemen terkait yang diatur dengan cara yang produktif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”. Didukung oleh pendapat Muspawi et al., (2023) menjelaskan” Organisasi dapat dianggap sebagai sebuah wadah, proses, serta sistem yang dipandang sebagai alat agar dapat mencapai tujuan bersama”.

Menurut daft (2020) mengemukakan bahwa “Organisasi sebagai entitas yang mengelola sumber daya untuk mencapai hasil yang efisien dan efektif”. Sejalan dengan Robbins & Judge (2020) menyatakan “Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dan memiliki batas yang relatif jelas untuk mencapai serangkaian tujuan yang telah ditetapkan”.

2.1.3 Fungsi Organisasi

Fungsi organisasi adalah elemen mendasar yang mencakup berbagai aktivitas untuk memastikan kelancaran operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Secara umum, fungsi organisasi meliputi produksi, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia (SDM), dan fungsi lainnya yang saling terkait.

Robbins & Coulter (2020) menyatakan bahwa organisasi menjalankan sejumlah fungsi, di antaranya:

- a. Fungsi produksi berfokus pada penciptaan barang atau jasa yang menjadi inti dari bisnis.
- b. Fungsi pemasaran berperan dalam mengenalkan produk atau jasa kepada pasar, membangun merek, dan menarik pelanggan.
- c. Fungsi keuangan berperan dalam pengelolaan dana, baik dalam hal penganggaran, investasi, maupun pelaporan keuangan.
- d. Fungsi SDM mempunyai peran vital dalam pengelolaan tenaga kerja, mulai dari perekrutan hingga pelatihan dan pengembangan karyawan.

2.1.4 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah identitas yang ada dalam organisasional yang membedakan budaya organisasional dengan perusahaan lainnya dan salah satu elemen yang dapat menentukan kesuksesan perusahaan. Secara sederhana budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai yang diyakini, norma, dan keyakinan yang menjadi dasar dalam berinteraksi dan bekerja di dalam suatu perusahaan bagaimana budaya ini dibentuk dan dipelihara akan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja dan daya saing perusahaan.

Budaya organisasi yang kuat biasanya didasarkan pada integritas dan etika kerja Perusahaan yang memprioritaskan kejujuran, tanggung jawab, dan moralitas dalam setiap tindakan dan keputusan akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat

dan berkelanjutan. Beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli sebagai berikut:

Merujuk pendapat Ependi & Sudirman (2021) mendefinisikan “Budaya organisasi terbentuk dari interaksi antar anggota organisasi, kemudian membentuk keyakinan, nilai, dan norma bersama untuk mencapai tujuan organisasi”. Serupa dengan pendapat yang dikemukakan Robbins & Coulter (2020) bahwa “Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dipegang oleh anggota atau makna bersama sistem yang dihargai organisasi”.

Pendapat ini didukung oleh Samuel et al., (2020) yang menjelaskan bahwa “Budaya organisasi merupakan asumsi yang dibagikan bersama, yang mana asumsi tersebut dengan tanpa disadari dianggap baik dan menjadi keyakinan serta nilai yang terkandung di dalamnya bersifat stabil sehingga dapat dijadikan panduan untuk menentukan suatu tindakan”. Berbeda dengan pendapat Hardcopf et., al (2021) yang mendefinisikan “*Organizational Culture (OC) is a group attitude that evolves over time and proves resistant to modification once established*”. Yang diterjemahkan “Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dipegang oleh anggota atau makna bersama sistem yang dihargai organisasi”.

Menurut pendapat lain seperti Paais & Pattiruhu (2020) menyatakan “*Organizational Culture (OC) encompasses deeper values and serves as a foundation for developing shared norms*”. Yang diterjemahkan “Budaya Organisasi (OC) mencakup nilai-nilai yang lebih dalam dan berfungsi sebagai dasar untuk mengembangkan norma-norma yang sama-sama dimiliki”.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan terbentuk melalui suatu sistem nilai dalam suatu organisasi yang menjadikan ciri khas dan membedakannya dengan organisasi lainnya serta budaya organisasi yang kuat maka bisa membuat organisasi stabil.

2.1.4.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak hanya tercermin dari dimensi yang dapat diukur, tetapi juga memiliki karakteristik khusus yang membedakan pegawai yang terlibat dengan yang tidak terlibat. Melalui karakteristik ini, dapat diketahui bagaimana sikap, pola pikir, serta perilaku pegawai dalam menjalankan tugas dan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Karakteristik ini menggambarkan perilaku nyata dan sikap pegawai dalam organisasi yang dikemukakan oleh Luthans (2021) menjelaskan bahwa:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, bahasa, termonologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat dll.

3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi serta disiplin kerja.

4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai karyawan dan pelanggannya seperti kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja

5. Peraturan-peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi misalnya pegawai baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.

6. Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah keseluruhan perasaan yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik di antaranya aturan perilaku atau ritual yang digunakan, norma sebagai petunjuk untuk melakukan sesuatu, nilai-nilai dan filosofi yang dipercayai oleh organisasi, aturan dan iklim organisasi untuk mengendalikan diri dengan pihak eksternal.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Merujuk pada Nindi Gusti Adrian (2020) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, sehingga setiap organisasi memiliki ciri khas dan karakteristik yang membedakannya dari organisasi lain.
- b. Budaya memberi rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, sehingga individu merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya itu meningkatkan sistem sosial, dengan menjadi perekat yang menyatukan anggota melalui norma dan standar perilaku yang harus diikuti.
- e. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian dan pemberi makna, yang mengarahkan serta membentuk sikap perilaku anggota organisasi dalam bekerja.

Budaya organisasi pada dasarnya sulit untuk dipahami karena bersifat tidak berwujud, implisit, dan sering kali dianggap sebagai sesuatu yang biasa. Dengan demikian, setiap organisasi secara alami mengembangkan seperangkat asumsi dasar, pemahaman, serta aturan tidak tertulis yang menjadi pedoman dalam mengatur perilaku sehari-hari di lingkungan kerja.

2.1.4.3 Faktor-faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat harus ditumbuhkan dan dipelihara secara berkelanjutan karena budaya organisasi berperan sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam bersikap, berperilaku, dan melaksanakan pekerjaan. Budaya

organisasi yang kuat akan menciptakan kesamaan persepsi di antara anggota organisasi sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Wahyuddin et al., (2021) mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, dan faktor-faktor tersebut meliputi:

1. *Observed behavioral regularities*

Yaitu keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan Bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

2. *Norms*

Yaitu berbagi standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

3. *Dominant values*

Yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

4. *Philosophy*

Yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

5. *Rules*

Yaitu adanya pedoman yang kuat dikaitkan dengan kemajuan organisasi dan mencerminkan standar perilaku dan tata cara kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi

6. *Organization climate*

Merupakan perasaan keseluruhan (*anoverall feeling*) yang digambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dipengaruhi dari berbagai faktor atau unsur yang saling berkaitan, mulai dari pola perilaku yang dapat diamati, norma, nilai-nilai inti, filosofi organisasi, aturan, hingga iklim organisasi. Seluruh unsur tersebut berfungsi sebagai pedoman yang mengarahkan cara berpikir, bersikap, dan bertindak anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi dipahami sebagai batasan yang membedakan atau menggambarkan suatu keberadaan tertentu. Dimensi membantu menjelaskan aspek-aspek utama yang membentuk suatu konsep sehingga dapat dianalisis secara lebih sistematis. Sementara itu, indikator merupakan variabel atau ukuran operasional digunakan untuk menilai suatu kondisi tertentu sekaligus sebagai alat untuk mengukur perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dengan adanya

indikator, suatu konsep yang bersifat abstrak dapat diukur secara konkret. Dimensi dan indikator Budaya organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Robbins & Coulter (2020):

1. Inovasi dan Pengambilan risiko

Menunjukkan sejauh mana organisasi mendorong kreativitas, ide baru, dan keberanian mencoba cara kerja berbeda dan organisasi memberi ruang eksperimen dalam pekerjaan sebagai upaya pengembangan..

Indikator:

- a. Dorongan untuk mengemukakan ide baru
- b. Toleransi terhadap kesalahan dalam inovasi
- c. Dukungan atasan terhadap kreativitas
- d. Fleksibilitas dalam cara bekerja

2. Perhatian terhadap detail

Menunjukkan tingkat ketelitian yang diharapkan organisasi dalam bekerja, karyawan dituntut memperhatikan detail agar hasil sesuai standar yang ditetapkan.

Indikator:

- a. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kepatuhan terhadap prosedur kerja
- c. Standar kualitas kerja yang jelas
- d. Ketelitian dalam pengambilan keputusan

3. Orientasi hasil

Menekankan pencapaian target akhir dibanding proses kerja dan kinerja dinilai dari hasil yang dicapai sesuai tujuan organisasi dan fokus utama adalah efektivitas dan produktivitas.

Indikator:

- a. Penekanan pada pencapaian target kerja
- b. Evaluasi kinerja berbasis hasil
- c. Kejelasan indikator kinerja
- d. Tanggung jawab terhadap hasil kerja

4. Orientasi manusia

Menunjukkan perhatian organisasi terhadap dampak kebijakan pada karyawan dan mempertimbangkan kesejahteraan serta kepuasan kerja pegawai.

Indikator:

- a. Kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai
- b. Perlakuan yang adil dan menghargai individu
- c. Perhatian terhadap keseimbangan kehidupan dan pekerjaan
- d. Dukungan organisasi terhadap pengembangan pegawai

5. Orientasi tim

Menekankan kerja sama dan kolaborasi antarpegawai dan keberhasilan dilihat dari kinerja tim bukan hanya individu.

Indikator:

- a. Kerja sama antaranggota tim

- b. Komunikasi terbuka dalam tim
- c. Pengambilan keputusan berbasis tim
- d. Tanggung jawab bersama atas hasil kerja

6. Agresivitas

Menunjukkan kemampuan karyawan organisasi dalam menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, serta menyusun strategi untuk mencapainya dengan penuh semangat.

Indikator:

- a. Semangat bersaing secara sehat
- b. Kecepatan merespons tantangan
- c. Produktivitas dalam mencapai target
- d. Orientasi pada pencapaian keunggulan

7. Stabilitas

Menekankan keteraturan dan keamanan dalam organisasi fokus dan pada konsistensi prosedur.

Indikator:

- a. Konsistensi kebijakan organisasi
- b. Kepastian aturan dan prosedur kerja
- c. Keamanan dan kenyamanan kerja
- d. Keberlanjutan sistem dan struktur organisasi

Dari beberapa dimensi di atas dapat diketahui bahwa menilai suatu organisasi dengan menggunakan beberapa indikator di atas akan menghasilkan

gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

2.1.5 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya maupun organisasi. *Employee engagement* tidak hanya menunjukkan kepuasan kerja, tetapi juga mencerminkan sejauh mana pegawai memiliki energi, dedikasi, serta keterlibatan penuh dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dalam bekerja, memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta bersedia memberikan usaha terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah pengertian *employee engagement* menurut beberapa ahli diantaranya:

Merujuk pada Wijayanto et al., (2022) menyatakan “*Employee engagement* adalah tingkat keterikatan karyawan terhadap suatu organisasi yang tercermin dalam tingkat energi dan komitmen yang mereka investasikan dalam pekerjaan mereka”. Sejalan dengan Wolor et al., (2022) menjelaskan bahwa “*Employee engagement* sebagai keterlibatan emosional, pikiran, dan fisik seorang karyawan yang mendorong individu tersebut untuk merasakan kepuasan dan semangat dalam menyelesaikan tugas pekerjaan mereka”.

Didukung oleh pendapat yang dikemukakan Fitri (2022) menjelaskan *Employee engagement* adalah suatu fenomena psikologis yang mendorong karyawan untuk menjadi lebih proaktif dengan mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu untuk pekerjaannya”. Pendapat lain oleh Schaufeli dalam Saad et., al (2022) mengemukakan “*Employee engagement is defined as a positive, fulfilling work related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption*”. Yang diterjemahkan “Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran terkait pekerjaan yang positif dan memuaskan, ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh”.

Berbeda dengan pendapat oleh Kossyva et al., (2023) menyatakan “*Employee engagement tends to be passionate, energetic, and positively connected to their jobs and do better work than their disengaged peers*”. Yang diterjemahkan “Keterlibatan karyawan cenderung penuh semangat, energik, dan terhubung secara positif dengan pekerjaan mereka serta bekerja lebih baik daripada rekan mereka yang kurang terlibat.”

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan suatu kondisi psikologis positif yang mencerminkan tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi. Keterikatan ini ditunjukkan melalui keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara optimal, memiliki energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta keterlibatan penuh (*absorption*) dalam melaksanakan tugas. Selain itu, *employee engagement* juga tercermin dari semangat, komitmen, dan kemauan karyawan

untuk memberikan usaha lebih, bahkan melampaui tuntutan pekerjaan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dan kualitas kerja.

2.1.5.1 Karakteristik *Employee Engagement*

Karakteristik *employee engagement* merupakan gambaran mengenai pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik ini mencerminkan bagaimana pegawai menunjukkan energi, dedikasi, serta keterlibatan secara emosional dan kognitif dalam melaksanakan tugasnya. pegawai yang memiliki *employee engagement* yang tinggi tidak hanya menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya, tetapi juga menunjukkan antusiasme, komitmen, dan keterlibatan yang mendalam terhadap organisasi. Menurut Schaufeli et al., dalam Zuhaena & Harsuti (2021):

1. Antusiasme dalam bekerja

Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung menunjukkan semangat dan gairah yang besar dalam menjalankan pekerjaannya. Mereka melaksanakan tugas dengan penuh energi dan motivasi, serta menunjukkan sikap positif dalam menghadapi berbagai tanggung jawab kerja.

2. Komitmen terhadap bekerja

Karyawan memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini tercermin dari loyalitas yang tinggi, keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, serta kesediaan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

3. Proaktif dalam pekerjaan

Karyawan tidak hanya menunggu instruksi atau arahan dari atasan, tetapi juga secara aktif mengambil inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Mereka cenderung mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi serta berusaha meningkatkan kualitas kerja secara mandiri.

4. Keterlibatan emosional

Karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan nilai penting bagi dirinya. Keterlibatan ini ditunjukkan melalui rasa bangga terhadap pekerjaan, keterikatan emosional terhadap organisasi, serta perasaan bahwa pekerjaan tersebut memberikan kontribusi bagi pengembangan diri.

5. Fokus dan konsentrasi yang tinggi

Karyawan mampu bekerja dengan tingkat konsentrasi yang mendalam dan penuh perhatian. Mereka tidak mudah terdistraksi oleh hal-hal di luar pekerjaan dan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif karena memiliki tingkat keterlibatan kognitif yang tinggi.

6. Kemauan untuk memberikan kontribusi lebih

Karyawan bersedia melakukan usaha tambahan di luar tugas formal yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan adanya dorongan internal untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi, bahkan tanpa adanya tuntutan atau kewajiban secara langsung.

Karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan nilai penting bagi dirinya. Keterlibatan ini ditunjukkan melalui rasa bangga

terhadap pekerjaan, keterikatan emosional terhadap organisasi, serta perasaan bahwa pekerjaan tersebut memberikan kontribusi bagi pengembangan diri

Dapat dipahami bahwa karakteristik *employee engagement* mencerminkan perilaku positif yang tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada kontribusi yang luas terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan tingkat dedikasi yang kuat, keterlibatan yang mendalam, serta kesediaan untuk berkontribusi secara optimal, sehingga berpotensi mendorong munculnya perilaku ekstra peran dalam organisasi.

2.1.5.2 Fungsi *Employee Engagement*

Menurut Lee & Jo (2023) menyatakan bahwa *Employee engagement* menjalankan sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. *Employee engagement* berperan meningkatkan kinerja dalam peran (*in-role performance*) karyawan, di mana keterlibatan yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam menjalankan tugasnya.
- b. *Employee engagement* berfungsi mendorong perilaku ekstra peran (*extra-role performance*) dalam bentuk perilaku prososial, yang pada akhirnya memfasilitasi efektivitas organisasi secara keseluruhan.
- c. *Employee engagement* memberikan kontribusi dalam meningkatkan produktivitas dan mendorong perilaku inovatif, di mana karyawan dengan keterlibatan tinggi secara proaktif terlibat dalam perilaku inovatif demi mencapai kinerja yang lebih baik.

- d. *Employee engagement* mempermudah peningkatan kinerja melalui otonomi kerja (*job autonomy*), di mana otonomi yang diberikan kepada karyawan meningkatkan keterlibatan yang kemudian mendorong munculnya inisiatif pribadi maupun perilaku prososial.
- e. *Employee engagement* mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja melalui kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*), di mana karyawan yang memiliki kesejahteraan psikologis yang baik mengalami peningkatan keterlibatan.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Dimensi dan indikator *employee engagement* merupakan dasar konseptual yang digunakan untuk memahami sekaligus mengukur tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi. Dimensi menggambarkan aspek utama yang membentuk keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, sedangkan indikator merupakan penjabaran operasional dari setiap dimensi yang mencerminkan perilaku nyata pegawai dalam bekerja. Dengan demikian, keberadaan dimensi dan indikator tidak hanya membantu dalam menjelaskan konsep *employee engagement* secara teoritis, tetapi juga mempermudah proses pengukuran dalam penelitian.

Employee engagement terdiri dari tiga dimensi utama yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagaimana dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2020), penjelasan ini juga didukung oleh Wolor (2022) yang menyatakan bahwa ketiga dimensi tersebut merupakan komponen utama dalam mengukur keterlibatan karyawan dalam organisasi dan masih digunakan dalam berbagai penelitian terkini

Dimensi dan indikator *Employee engagement* tersebut antara lain:

1. *Vigor*

Vigor merupakan dimensi yang menggambarkan tingkat energi dan ketahanan mental karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki *vigor* tinggi akan menunjukkan semangat kerja yang kuat serta mampu bertahan dalam menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan.

Indikator:

- a. Pegawai memiliki energi yang tinggi dalam bekerja
- b. Pegawai memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan
- c. Pegawai mampu bertahan dalam menghadapi tekanan kerja
- d. Pegawai tetap bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan

2. *Dedication*

Dedication mencerminkan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Dimensi ini ditandai dengan adanya rasa bangga, antusiasme, serta keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan tujuan yang penting.

Indikator:

- a. Pegawai merasa bangga terhadap pekerjaannya
- b. Pegawai merasa pekerjaannya berkontribusi pada keberhasilan organisasi
- c. Pegawai memiliki rasa keterikatan terhadap pekerjaan
- d. Pegawai menunjukkan antusiasme dalam bekerja

3. *Absorption*

Absorption merupakan dimensi yang menunjukkan tingkat keterlibatan kognitif karyawan dalam pekerjaan. Individu yang memiliki *absorption* tinggi akan mampu berkonsentrasi penuh dan tenggelam dalam pekerjaannya

Indikator:

- a. Pegawai mampu fokus penuh dalam bekerja
- b. Pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerja
- c. Pegawai sulit melepaskan diri dari pekerjaan saat sedang bekerja
- d. Pegawai tidak menyadari waktu berlalu saat bekerja

Berdasarkan uraian dimensi dan indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi keterlibatan karyawan yang tercermin melalui tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dimensi *vigor* menunjukkan tingkat energi, ketahanan mental, serta kemauan karyawan dalam mengerahkan usaha secara maksimal dalam bekerja.

Dimensi *dedication* menggambarkan keterikatan emosional karyawan yang ditandai dengan antusiasme, rasa bangga, serta makna terhadap pekerjaan. Sementara itu, dimensi *absorption* mencerminkan keterlibatan kognitif karyawan, yang ditunjukkan melalui kemampuan berkonsentrasi penuh, keterlibatan mendalam dalam pekerjaan, serta kecenderungan tidak menyadari berjalannya waktu saat bekerja.

2.1.5.4 Faktor-faktor *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan aspek penting dalam MSDM yang berperan dalam meningkatkan kinerja dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari internal organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Febrianti (2025), Ahmed et al., (2024) menunjukkan beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, diantaranya:

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk *employee engagement*. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, serta dukungan kepada pegawai akan mendorong keterlibatan mereka dalam pekerjaan serta meningkatkan kontribusi terhadap organisasi.

2. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya organisasi merupakan nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi pegawai dalam berperilaku. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif serta meningkatkan *employee engagement*

3. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan kenyamanan serta dukungan bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Dengan terciptanya suasana kerja yang positif, pegawai akan merasa lebih termotivasi, sehingga mendorong peningkatan partisipasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan serta memperkuat hubungan dengan organisasi.

4. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan Pengembangan berperan dalam meningkatkan kompetensi pegawai serta memperkuat keterlibatan mereka dalam organisasi. Program pengembangan yang baik akan mendorong pegawai untuk berkontribusi secara optimal dalam pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa, *employee engagement* dipengaruhi oleh berbagai aspek yang berasal dari dalam organisasi, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, faktor-faktor tersebut saling berkaitan dan berperan penting dalam meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai terhadap organisasi, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

2.1.6 Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Di era kemajuan teknologi dan informasi, organisasi dituntut untuk terus berinovasi, meningkatkan efisiensi, serta membangun budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut tidak hanya ditentukan oleh kemampuan sumber daya yang dimiliki, tetapi juga oleh perilaku pegawai yang mampu memberikan kontribusi lebih dari tugas dan tanggung jawab formal yang telah ditetapkan.

Namun masih banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mendorong pegawai untuk bekerja melebihi tugas formalnya, seperti rendahnya kesediaan membantu rekan kerja dan kurangnya inisiatif dalam menjaga citra positif

perusahaan. Kondisi ini dipengaruhi oleh lemahnya budaya organisasi, kurangnya apresiasi terhadap kinerja dan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberi perhatian khusus pada pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Berikut pengertian *organizational citizenship behavior* menurut para ahli:

Menurut pendapat Maharani dan Frianto (2023) menyatakan bahwa “Pegawai yang menunjukkan sukarela atau OCB adalah pegawai yang memiliki perasaan lebih terikat dengan pekerjaannya”. Pendapat lain seperti yang dikemukakan Sadiyah et al., (2023) mendefinisikan “*Organizational citizenship behavior* sebagai sebuah perilaku karyawan yang menunjukkan aktivitas saling membantu karyawan lainnya, bekerja lebih dari tanggung jawabnya, menghabiskan waktu dengan bekerja, dan senang bertahan untuk berada di Perusahaan dengan keinginan sendiri”.

Berbeda dengan pendapat Jufrizen et al., (2023) yang menyatakan bahwa “*Organizational citizenship behavior* adalah tindakan yang dengan sengaja dilakukan oleh karyawan yang secara tidak langsung memberikan efek positif untuk perusahaan dan membuktikan Perusahaan bergerak dengan efektif dan efisien”. Didukung oleh pendapat Al-Ahmadi & Mahran (2023) bahwa “*Organizational citizenship behavior represents behaviors demonstrated by employees which, although not required for their current task or role, contribute to the organization's operations and growth*” Yang diterjemahkan “Perilaku kewargaan organisasi adalah perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang, meskipun tidak diperlukan

untuk tugas atau peran mereka saat ini, tetap berkontribusi pada operasional dan pertumbuhan organisasi”.

Sejalan dengan pendapat Fein et al., (2023) menyatakan bahwa “*Organizational citizenship behavior as individual behavior that’s discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system and promotes the effective functioning of the organization as a whole*”. Yang diartikan “Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah perilaku individu yang bersifat suka rela, tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan mendukung berfungsinya organisasi secara efektif secara keseluruhan”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku sukarela pegawai yang tidak termasuk dalam tugas atau peran formal serta tidak secara langsung mendapatkan imbalan dari sistem organisasi. Perilaku ini tercermin dalam tindakan membantu rekan kerja, bekerja melebihi tanggung jawab yang ditetapkan, serta menunjukkan inisiatif dan komitmen tinggi terhadap organisasi. Meskipun tidak diwajibkan, *organizational citizenship behavior* memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

2.1.6.1 Karakteristik *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan salah satu bentuk perilaku pegawai yang memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi, perilaku ini tercermin melalui kesediaan pegawai untuk

melakukan berbagai tindakan positif yang melampaui tuntutan pekerjaan formal tanpa mengharapkan imbalan secara langsung dan pegawai yang OCB dapat membantu meningkatkan kualitas kerja sama antarpegawai, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mendukung kelancaran operasional organisasi. Oleh sebab itu, perlu memahami *organizational citizenship behavior* secara lebih mendalam dan karakteristik *organizational citizenship behavior* menggambarkan ciri khas yang membedakannya dari perilaku kerja pada umumnya. Berikut adalah karakteristik *organizational citizenship behavior* menurut Sadiyah et al., (2023) dan Jufrizen et al., (2023) sebagai berikut:

1. Bersifat sukarela

Organizational citizenship behavior perilaku yang dilakukan atas kemauan sendiri tanpa adanya paksaan dari organisasi maupun atasan.

2. Tidak termasuk dalam tugas formal

Perilaku ini tidak tercantum dalam *job description* atau kewajiban kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

3. Melampaui tanggung jawab kerja

Karyawan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih dari tugas utama yang menjadi tanggung jawabnya atau *extra role behavior*.

4. Tidak mengharapkan imbalan langsung

Organizational citizenship behavior dilakukan tanpa adanya tuntutan atau harapan terhadap reward formal seperti bonus, gaji, atau insentif lainnya.

5. Bersifat proporsional

Perilaku ini tercermin melalui tindakan saling membantu antar rekan kerja serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

6. Memberikan dampak positif bagi organisasi

Organizational citizenship behavior berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Dapat disimpulkan, bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku karyawan yang muncul serta sukarela di luar tuntutan pekerjaan formal. Perilaku ini ditunjukkan melalui kesediaan untuk membantu rekan kerja, bekerja melebihi tanggung jawab yang diberikan, serta berkontribusi tanpa mengharapkan imbalan secara langsung. *Organizational citizenship behavior* memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran aktivitas organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

2.1.6.2 Fungsi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior tidak hanya memberikan manfaat bagi individu yang menunjukkan perilaku tersebut, tetapi juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberlangsungan dan efektifitas organisasi. Fan et al., (2023) menyatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* menjalankan sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan efektivitas organisasi, di mana OCB berperan dalam memperlancar mekanisme internal organisasi,

mengurangi gesekan antar anggota, serta meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

- b. *Organizational citizenship behavior* menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*), sehingga semakin tinggi perilaku OCB yang ditunjukkan karyawan maka semakin rendah keinginan mereka untuk keluar dari organisasi.
- c. *Organizational citizenship behavior* membentuk lingkungan kerja psikososial yang positif, di mana OCB berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung aktivitas inti organisasi serta membangun hubungan yang harmonis antar sesama karyawan.
- d. *Organizational citizenship behavior* mempunyai peran dalam meningkatkan efisiensi kelompok melalui perilaku *altruisme*, yaitu pemberian bantuan sukarela kepada rekan kerja yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun kelompok.
- e. *Organizational citizenship behavior* mempermudah karyawan dalam melampaui standar minimal pekerjaan melalui dimensi *conscientiousness*, seperti penggunaan waktu secara efisien dan kedisiplinan diri, sehingga meningkatkan efisiensi pribadi maupun organisasi.
- f. *Organizational citizenship behavior* menciptakan iklim kerja yang positif dan kolaboratif melalui dimensi *sportsmanship*, di mana karyawan mampu menoleransi kondisi organisasi yang tidak sempurna tanpa mengeluh sehingga mendorong terciptanya suasana kerja yang harmonis.

- g. *Organizational citizenship behavior* mencegah munculnya masalah di tempat kerja melalui dimensi *courtesy*, yaitu tindakan proaktif yang sopan dan penuh pertimbangan terhadap rekan kerja, sehingga mengurangi beban manajerial dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- h. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan citra dan kepentingan organisasi melalui dimensi *civic virtue*, di mana karyawan berpartisipasi aktif dalam isu-isu organisasi yang lebih luas serta merepresentasikan organisasi secara positif kepada pihak luar.
- i. *Organizational citizenship behavior* menghambat munculnya perilaku kerja yang kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior/CWB*), karena semakin positif persepsi karyawan terhadap OCB maka semakin kecil kemungkinan mereka untuk terlibat dalam perilaku destruktif di tempat kerja.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam penelitian ini, dimensi *organizational citizenship behavior* mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Organ sebagaimana dikutip dalam Jufrizen et al., (2023), yang mengelompokkan *organizational citizenship behavior* ke dalam beberapa dimensi dan indikator yang merinci bentuk-bentuk perilaku nyata yang diamati di lingkungan kerja, dimensi-dimensi tersebut digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana pegawai bersedia memberikan kontribusi yang melebihi tuntutan pekerjaan formal demi mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi, serta *organizational citizenship behavior* dapat diukur secara lebih sistematis melalui dimensi karena setiap dimensi merepresentasikan perilaku-

perilaku spesifik yang dapat diamati dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. *Altruism*

Altruism merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan kesediaan untuk membantu rekan kerja secara sukarela dalam menyelesaikan pekerjaan maupun menghadapi kesulitan kerja.

Indikator:

- a. Karyawan membantu rekan kerja pada waktunya sendiri
- b. Karyawan dengan sukarela membantu pegawai baru
- c. Karyawan melayani atau membantu kelompok kerja secara sukarela

2. *Conscientiousness*

Conscientiousness mencerminkan perilaku karyawan yang menunjukkan tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab yang tinggi terhadap aturan serta standar kerja yang berlaku dalam organisasi.

Indikator:

- a. Karyawan tiba di tempat kerja dan rapat tepat waktu
- b. Karyawan mulai bekerja dengan segera dan menggunakan waktu kerja secara efektif
- c. Karyawan menggunakan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

3. *Courtesy*

Courtesy merupakan perilaku yang bertujuan untuk menjaga hubungan kerja yang baik serta mencegah terjadinya permasalahan antar karyawan dalam lingkungan kerja.

Indikator:

- a. Karyawan memberi tahu kolega terlebih dahulu mengenai perubahan jadwal
- b. Karyawan berinisiatif memperkenalkan diri kepada pengganti dan membantunya
- c. Karyawan menjaga komunikasi yang baik untuk menghindari konflik kerja

4. *Sportsmanship*

Sportsmanship mencerminkan sikap karyawan yang mampu menerima kondisi kerja dengan baik tanpa banyak mengeluh serta tetap bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Indikator:

- a. Karyawan tetap bekerja secara optimal meskipun menghadapi kesibukan kerja
- b. Karyawan menyediakan waktu pribadi untuk menyelesaikan pekerjaan secara sukarela
- c. Karyawan menunjukkan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan risiko yang dihadapi

5. *Civic Virtue*

Civic Virtue merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan kepedulian terhadap organisasi serta partisipasi aktif dalam mendukung kemajuan organisasi.

Indikator:

- a. Karyawan memberikan saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi
- b. Kelompok karyawan dalam organisasi bekerja secara efektif
- c. Karyawan mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi

Secara keseluruhan, *organizational citizenship behavior* tercermin dari perilaku karyawan yang tidak hanya berfokus pada pelaksanaan tugas utama yang menjadi tanggung jawab formalnya, tetapi juga menunjukkan kontribusi tambahan yang dapat mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi. Terlihat dari sikap saling membantu antar rekan kerja, kedisiplinan dalam menjalankan tugas, kemampuan menjaga hubungan kerja yang baik, serta tanggung jawab yang diemban sehingga dapat digunakan sebagai dasar menilai sejauh mana pegawai memberikan kontribusi lebih bagi organisasi.

2.1.6.4 Faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai dapat meningkat apabila faktor yang memengaruhi perilaku tersebut juga berjalan dengan baik, *organizational citizenship behavior* tidak muncul secara otomatis dalam diri pegawai, melainkan dipengaruhi oleh berbagai kondisi yang berasal dari individu

maupun organisasi. Faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk sikap, persepsi, motivasi, dan komitmen pegawai sehingga mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melebihi tuntutan pekerjaan formal. Berikut faktor-faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* menurut beberapa ahli:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang penting dalam *meningkatkan* perilaku *organizational citizenship behavior* karena pemimpin mengubah cara pandang karyawan terhadap pekerjaan mereka menjadi lebih baik lagi (Novianti, 2021).

2. *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* dengan cara meningkatkan motivasi dan kompetensi karyawan, meningkatkan dampak dan penentuan nasib sendiri, meningkatkan rasa dihargai dalam perannya, meningkatkan kemauan karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra yang lebih positif secara sukarela kepada perusahaan (Saira et al., 2020).

3. Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan menjaga nama baik institusi, peduli dengan nasib institusi, terikat secara emosional, dan bekerja keras atas kehendak dan dorongan sendiri sehingga akan mempengaruhi OCB (Sandakila & Satrya 2020).

4. *Work-Life Balance*

Work-Life Balance memiliki dampak berarti bagi sikap individu dan efektivitas organisasi serta mendorong keikutsertaan mereka *pada organizational citizenship behavior* untuk dapat menguntungkan instansi lewat efektivitas bermanfaat (Anissa Fajri 2022).

5. *Perceived Organizational Support*

Semakin optimal *perceived organizational support* yang tampak diberikan, bertambah meningkat pula OCB diantara karyawan (Wijayanti & Netra 2022).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor yang saling berkaitan dan berkontribusi dalam membentuk perilaku positif pegawai di lingkungan kerja. Faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional, *psychological empowerment*, komitmen organisasi, *work-life balance*, serta *perceived organizational support* memiliki peran penting dalam mendorong munculnya perilaku sukarela yang melebihi tuntutan pekerjaan formal.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Slamet aji Winoto, Sidik Priadana & Dewi Yuliati Indah (2022) Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i2.4039	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada karyawan PT Taspen (Persero) KCU Bandung. Semakin tinggi komitmen organisasi dan semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, maka perilaku OCB karyawan juga akan meningkat.	1. Budaya Organisasi 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Komitmen Organisasi
2	Chusnul Izha Rahmatus Sholikhah & Agus Frianto (2022) Pengaruh kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap OCB pada Perusahaan Ritel Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada karyawan Tiara Supermarket. Semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Kepuasan Kerja 2. Komitmen Organisasi

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p291-301	karyawan, maka perilaku OCB karyawan juga semakin meningkat.		
3	Siti Zahreni, Rainova Simarmata, Yocevelyn Nainggolan (2025) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja dan OCB https://doi.org/10.31289/analitika.v13i1.4683	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada karyawan. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka keterikatan kerja dan perilaku OCB karyawan juga meningkat.	1. Budaya Organisasi 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Objek Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
4	Tiara Dyah Maharani & Agus Frianto (2023) <i>Organizational Citizenship Behavior: Peran Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja</i> https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p406-417	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan dan keterikatan kerja karyawan, maka perilaku OCB juga meningkat.	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. keterikatan Kerja	1. Kepemimpinan Transformasional
5	Natalia Ratna Ningrum & Reza Fitri Mayalangi (2022) Pengaruh Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap OCB https://doi.org/10.31316/ubmj.v1i2.2791	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada karyawan. Semakin baik budaya organisasi dan semakin tinggi kepuasan kerja, maka perilaku OCB karyawan meningkat	1. Budaya Organisasi 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Komitmen Organisasi 2. kepuasan Kerja

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
6	Rafie Zaidan Prayuda (2023) Peran Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap OCB melalui Mediasi Komitmen Organisasi pada BUMD https://doi.org/10.7777/jie.mar.v4i5.493	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui komitmen organisasi pada pegawai BUMD. Semakin baik budaya organisasi dan motivasi kerja, maka komitmen organisasi dan perilaku OCB pegawai meningkat	1. Budaya Organisasi 2. <i>Organizational Ctitizenship Behavior</i>	1. Motivasi Kerja 2. Komitmen Organisasi
7	Kusuma Chandra Kirana, Jajuk Herawati, Anni Hidayatun Noor (2023) Pengaruh Kecerdasan Emosional, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1349-1359	kecerdasan emosional, <i>organizational citizenship behavior</i>, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan pengembangan kecerdasan emosional karyawan, membangun perilaku <i>organizational citizenship behavior</i>, serta meningkatkan kepuasan kerja guna menciptakan kinerja karyawan yang lebih baik dan produktif	1. <i>Organizational Ctitizenship Behavior</i>	1. kecerdasan emosional 2. Kepuasan kerja 3. Kinerja karyawan

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
8	Welhelmus Daniel Damil, John EHJ FoEh, Henny A. Manafe (2022) Pengaruh <i>Employee Engagement</i>, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia) https://doi.org/10.38035/jim.v1i2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan cenderung merasa lebih puas karena mereka memiliki antusiasme, semangat, serta dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi	1. <i>Employee Engagement</i> 2. Budaya Organisasi	1. Komitmen Organisasi
9	Ika Tantri Fatmasari (2023) Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan motivasi intrinsik terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi https://doi.org/10.26740/jim.vn.p576-588	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>perceived organisational support</i> dan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) karyawan. Semakin tinggi dukungan organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja, maka perilaku OCB meningkat.	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Dukungan Organisasi 2. Motivasi Intrinsik 3. Komitmen Organisasi

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
10	Sri Irdha Mulyani & Syaharuddin (2025) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada PT. Mubarak Ainama Kunt Surabaya https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p931-945	Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan. Karyawan yang merasa nyaman dan puas terhadap pekerjaannya akan memiliki loyalitas serta kepedulian yang lebih tinggi terhadap organisasi sehingga bersedia membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan	1. Budaya Organisasi 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. kepuasan kerja 2. Kompetensi
11	Ibnu Pamungkas dkk. (2024) Meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Dukungan Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>: Peran OCB sebagai Mediasi https://doi.org/10.32528/jmbi.v10i1.1249	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Semakin tinggi dukungan organisasi dan <i>employee engagement</i>, maka perilaku OCB dan	1. <i>Employee Engagement</i> 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Kinerja Pegawai 2. Dukungan Organisasi

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		kinerja pegawai meningkat.		
12	Saeful Fachria, Suharno, Cecep Warman (2025) <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan https://doi.org/10.69714/h72rcx02	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi <i>employee engagement</i> dan semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan meningkat	1. <i>Employee Engagement</i> 2. Budaya Organisasi	1. Kinerja Pegawai
13	Hari Sucahyowati & Bambang Sutejo (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>. Semakin baik kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, maka keterikatan	1. Budaya Organisasi 2. <i>Employee Engagement</i>	1. Kepemimpinan 2. Transformasional

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.52475/saintara.v8i2.326	kerja karyawan meningkat.		
14	Dina Prasetyaningrum (2023) <i>Enhancement of Organizational Culture and Employee Performance through Employee Engagement and OCB</i> https://doi.org/10.23887/ijsb.v7i3.58122	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), dan kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi, maka <i>employee engagement</i>, OCB, dan kinerja karyawan meningkat.	1. <i>Organizational Culture</i> 2. <i>Employee Engagement</i> 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. <i>Employee Performance</i>

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
15	Aprillia Dwi Putri Hastono & Zainnur M. Rusdi (2025) Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i> https://doi.org/10.2324/9dk7zj78	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>. Semakin baik kompensasi dan budaya organisasi, maka <i>employee engagement</i> karyawan meningkat	1. Budaya Organisasi 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Kompensasi
16	Khoirul Mahmudi, Jun Surjanti (2020) Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kompetensi terhadap OCB https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p931-945	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) karyawan. Semakin baik budaya organisasi dan kompetensi karyawan, maka perilaku OCB meningkat	1. Budaya Organisasi 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Kepuasan kerja 2. Kompensasi

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
17	Najwa Meita Kurnia & Khoirur Rozaq (2025) Pengaruh <i>Emotional Intelligence</i> dan <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> pada karyawan rumah sakit https://doi.org/10.26740/jim.v13n3.p707-715	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>emotional intelligence</i> dan <i>organizational culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Semakin tinggi kecerdasan emosional dan semakin baik budaya organisasi, maka perilaku OCB meningkat	1. <i>Organizational Culture</i> 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. <i>Emotional Intelligence</i>
18	Safira Shabrina (2021) Hubungan Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif, dan Kinerja Karyawan https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p140-153	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi dan kepemimpinan transformatif, maka kinerja karyawan meningkat.	1. Budaya Organisasi	1. Perubahan Organisasi 2. Kepemimpinan Transformatif 3. Kinerja Karyawan

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
19	Amara Andini Ristiarli & Novianto Eko Nugroho (2024) Pengaruh <i>Job Embeddedness</i>, <i>Emotional Intelligence</i>, dan <i>Employee Engagement</i> terhadap OCB https://doi.org/10.53916/jeb.v18i1.78	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>job embeddedness</i>, <i>emotional intelligence</i>, dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Semakin tinggi keterikatan kerja dan kecerdasan emosional, maka perilaku OCB meningkat	1. <i>Employee Engagement</i> 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. <i>Job Embeddedness</i> 2. <i>Emotional Intelligence</i>
20	Hilda Purnamasari, Raully Sijabat, Ika Indriasari (2025) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, <i>Employee Engagement</i>, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PDAM tirta Moedal Kota Semarang https://doi.org/10.26877/jibeka.v4i2.1415	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), <i>employee engagement</i>, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi OCB dan <i>employee engagement</i> serta semakin baik budaya organisasi, maka kinerja pegawai meningkat.	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. <i>Employee Engagement</i> 3. Budaya Organisasi	1. Kinerja Pegawai

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
21	Novia Putri Arifah & Awan Santosa (2024) Pengaruh <i>Employee Engagement</i>, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pegawai Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta https://doi.org/10.36805/manajemen.v9i2.5359	Hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta menunjukkan bahwa <i>Employee engagement</i>, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Semakin tinggi tingkat <i>employee engagement</i>, semakin baik budaya organisasi, dan semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka perilaku <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pegawai akan semakin meningkat	1. <i>Employee Engagement</i> 2. Budaya Organisasi 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Gaya Kepemimpinan

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
22	Fili Cecilia, Sri Hayati, Andi Muhammad Aditya (2025) Peran <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Karyawan https://doi.org/10.56326/jpk.v5i1.5831	Hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan perusahaan swasta menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Semakin tinggi tingkat <i>employee engagement</i> dan semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, maka perilaku <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) karyawan akan semakin meningkat	1. <i>Employee Engagement</i> 2. Budaya Organisasi 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Objek Penelitian
23	Cecep Hidayat, Asep Hermawan, Dita Oki (2024) <i>The Influence of Organizational Culture, Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviors, and Organizational</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>, dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Selain itu, budaya organisasi secara tidak langsung	1. Budaya Organisasi 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 3. <i>Employee Engagement</i>	1. Kepemimpinan Transformatif 2. Komitmen Organisasi

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<i>Commitment through Employee Engagement</i> https://doi.org/10.56916/ije.ss.v3i2.635	meningkatkan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui peningkatan <i>employee engagement</i> . Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi <i>employee engagement</i> dan perilaku <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pegawai		
24	Munawir Nasir, Muh. Nasir Hamzah, Mulyadi Hamid, Mujahid (2022) <i>Importance of Work Motivation and the Culture of the Company to Improve Organizational Citizenship Behavior</i> https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2022.v12i2.006	Hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai berbagai instansi di Provinsi Gorontalo menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> baik secara langsung maupun melalui peningkatan kinerja pegawai. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka perilaku <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pegawai akan semakin meningkat	1. Budaya Organisasi 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Motivasi kerja

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
25	Wijanarko Pristiyanto Putro, Elok Savitri Pusparini (2025) Mendorong OCB pada Pegawai Sektor Publik: Peran Penting <i>Branding Experience</i> dan <i>Engagement</i> https://doi.org/10.22437/jmk.v14i2.44030	Hasil penelitian yang dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil di Otoritas Pajak Pusat menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berperan positif dalam meningkatkan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan memediasi pengaruh employer brand experience terhadap OCB.	1. <i>Employee Engagement</i> 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. <i>Branding Experience</i>

Sumber: Hasil diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa penelitian tentang budaya organisasi, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* umumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior*. Sebagian besar penelitian juga masih berfokus pada pengaruh

langsung antar variabel, serta banyak mengaitkan *organizational citizenship behavior* dengan variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Selain itu, beberapa penelitian telah menggunakan *employee engagement* sebagai variabel mediasi, namun masih terbatas pada konteks dan model penelitian tertentu.

2.3 Kerangka Pemikiran

Di tengah perkembangan organisasi yang semakin dinamis, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya mampu menjalankan tugas pokoknya, tetapi juga bersedia memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Perilaku tersebut dikenal sebagai *organizational citizenship behavior*, yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. *Organizational citizenship behavior* tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam organisasi. Salah satu faktor yang berperan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat membentuk nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang mendorong pegawai untuk bersikap positif, seperti saling membantu, bekerja sama, dan memiliki kepedulian terhadap organisasi. Selain itu, *employee engagement* juga menjadi faktor penting karena mencerminkan tingkat keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya.

pegawai yang memiliki *employee engagement* yang tinggi cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, memiliki rasa tanggung jawab, serta bersedia melakukan usaha lebih di luar tugas formalnya. Hal ini dapat mendorong

munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi dan *employee engagement* diduga memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, baik secara langsung maupun bersama-sama dalam meningkatkan perilaku positif pegawai.

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Perkembangan era Society 5.0 menuntut organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten tetapi juga mampu menunjukkan perilaku kerja bernilai tambah seperti kreativitas, berpikir kritis, dan kolaborasi. Budaya organisasi merupakan sebuah nilai yang dibagikan pada semua anggota dan disosialisasikan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan berperilaku.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berbeda, dengan penerapan yang baik harapannya dapat meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan. Sejalan dengan *contingency theory* yang menjelaskan bahwa efektivitas perilaku pegawai sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara faktor individu seperti kecerdasan emosional dengan faktor situasional seperti budaya organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi dapat berperan sebagai faktor pendukung dalam peningkatan perilaku positif pegawai.

Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut dan ditanamkan dalam suatu organisasi serta menjadi pedoman cara bekerja dalam suatu organisasi menurut Siwantara et al., (2024), budaya organisasi merupakan nilai yang dianut dan

ditanamkan dalam suatu organisasi serta menjadi pedoman cara bekerja dalam suatu organisasi. Salah satu bentuk perilaku positif yang dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi adalah *organizational citizenship behavior*. Budaya organisasi yang kuat terutama yang didasarkan pada nilai-nilai seperti kolaborasi, kepedulian, dan inovasi dapat membuat pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut. Perasaan memiliki ini kemudian mendorong pegawai untuk tidak hanya menjalankan tugas formal, tetapi juga melakukan hal-hal di luar kewajibannya demi kemajuan organisasi.

Secara lebih operasional, budaya organisasi dapat dipahami melalui beberapa dimensi utama, yaitu kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim sebagaimana dikemukakan oleh Firanti et al., (2021). Dimensi kesadaran diri mencerminkan kemampuan pegawai dalam bekerja secara sadar untuk mencapai kepuasan kerja dan mengembangkan kompetensi diri. Keagresifan menunjukkan inisiatif serta keberanian pegawai dalam mengambil keputusan dan menghadapi tantangan kerja. Kepribadian menggambarkan sikap saling menghormati, keterbukaan, serta kemampuan menjalin hubungan yang harmonis dalam organisasi. Performa berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menunjukkan kualitas kerja dan inovasi, sedangkan orientasi tim mencerminkan kemampuan bekerja sama melalui komunikasi dan koordinasi yang efektif. Kelima dimensi tersebut menjadi indikator penting dalam menilai sejauh mana budaya organisasi mampu membentuk perilaku kerja pegawai yang positif.

Hal ini didukung oleh beberapa penelitian, seperti Siwantara et al., (2024) serta Najwa Meita & Khoirur Rozaq (2025), yang menunjukkan bahwa budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan adaptif mampu mendorong pegawai terhadap organisasi, sehingga mereka terdorong untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas yang telah ditetapkan.

2.3.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Behavior

Employee engagement merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* pada pegawai, pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi terhadap organisasi umumnya tidak hanya bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan, tetapi juga menunjukkan upaya lebih dalam pekerjaannya. Hal ini terjadi karena adanya keterikatan emosional serta keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Pegawai yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Keterlibatan ini membuat karyawan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya dalam menyelesaikan pekerjaan. Secara konseptual, *employee engagement* terdiri dari tiga dimensi utama yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagaimana dikemukakan Wolor (2022). Dimensi *vigor* mencerminkan tingkat energi dan ketahanan mental pegawai dalam bekerja, yang ditunjukkan melalui semangat kerja yang tinggi, komitmen, serta kemampuan bertahan dalam menghadapi tekanan kerja. Dimensi *dedication* menggambarkan keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari rasa bangga, antusiasme, serta keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna

penting bagi organisasi. Sementara itu, dimensi *absorption* menunjukkan keterlibatan kognitif pegawai dalam pekerjaan, di mana pegawai mampu berkonsentrasi penuh, merasa nyaman dalam bekerja, serta memiliki keterikatan yang tinggi hingga sulit melepaskan diri dari pekerjaannya.

Melalui sudut pandang *social exchange theory* (SET) dijelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik. Ketika karyawan merasakan pengalaman kerja yang baik dari organisasinya maka akan muncul dorongan dalam diri mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih sebagai bentuk balasan. Pengalaman positif yang diterima karyawan tersebut dapat meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*. Selain itu, pengalaman kerja yang baik juga terbukti mampu meningkatkan kinerja individu sehingga turut berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi (Jaffari et al., 2024).

Hal tersebut diperkuat dengan adanya hasil penelitian Gupta (2021), Shrotryia et al., (2022), dan Kim (2023) , serta Putro & Pusparini (2025) menunjukkan *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan maka semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan perilaku ekstra dalam organisasi. Temuan ini memperkuat bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi tidak hanya bekerja secara standar, tetapi juga terdorong untuk memberikan kontribusi lebih seperti membantu rekan kerja, mempunyai inisiatif, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Dengan demikian, *Employee engagement* dapat dipahami sebagai salah satu faktor psikologis yang mendorong munculnya perilaku organisasi yang positif, salah satunya adalah *Organizational citizenship behavior* (Shrotryia et al., 2022). Pegawai yang memiliki tingkat *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption* yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja ekstra, seperti membantu rekan kerja, memiliki inisiatif, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi di luar tugas formalnya.

2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Budaya organisasi dan *Employee engagement* merupakan dua hal yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi apabila ingin meningkatkan perilaku *Organizational citizenship behavior* pegawai, kedua variabel tersebut berkaitan langsung dengan bagaimana pegawai berperilaku, serta berkontribusi dalam lingkungan kerja. Pegawai yang berada dalam lingkungan organisasi yang baik dan memiliki keterikatan yang tinggi cenderung akan menunjukkan perilaku kerja yang melebihi tuntutan formal pekerjaannya. Perilaku tersebut tercermin dalam berbagai dimensi *Organizational citizenship behavior* seperti *Altruism*, *Conscientiousness*, *Courtesy*, *Sportsmanship*, dan *Civic Virtue* sebagaimana dikemukakan oleh Organ (1988) dalam Maharani dan Frianto (2023), yang menunjukkan kontribusi sukarela pegawai dalam mendukung efektivitas organisasi.

Menurut Winarsih dan Riyanto (2020), *Organizational culture* merupakan sebuah nilai yang dibagikan kepada seluruh anggota organisasi dan disosialisasikan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan

berperilaku. Oleh sebab itu budaya organisasi menjadi pedoman bagi pegawai dalam berperilaku di dalam organisasi sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong pegawai untuk bekerja dan berkontribusi secara maksimal.

Selain Budaya organisasi, *Employee engagement* memiliki peran penting dalam membentuk perilaku pegawai. *Employee engagement* merupakan sikap positif yang dimiliki oleh pegawai yang penuh makna, bermotivasi tinggi, kuat, gigih dan tidak menyerah ketika menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan organisasi (Utami et al., 2023). Dengan demikian *Employee engagement* dapat menjadi salah faktor psikologis yang mendorong munculnya perilaku positif dalam organisasi termasuk *Organizational Citizenship Behavior*.

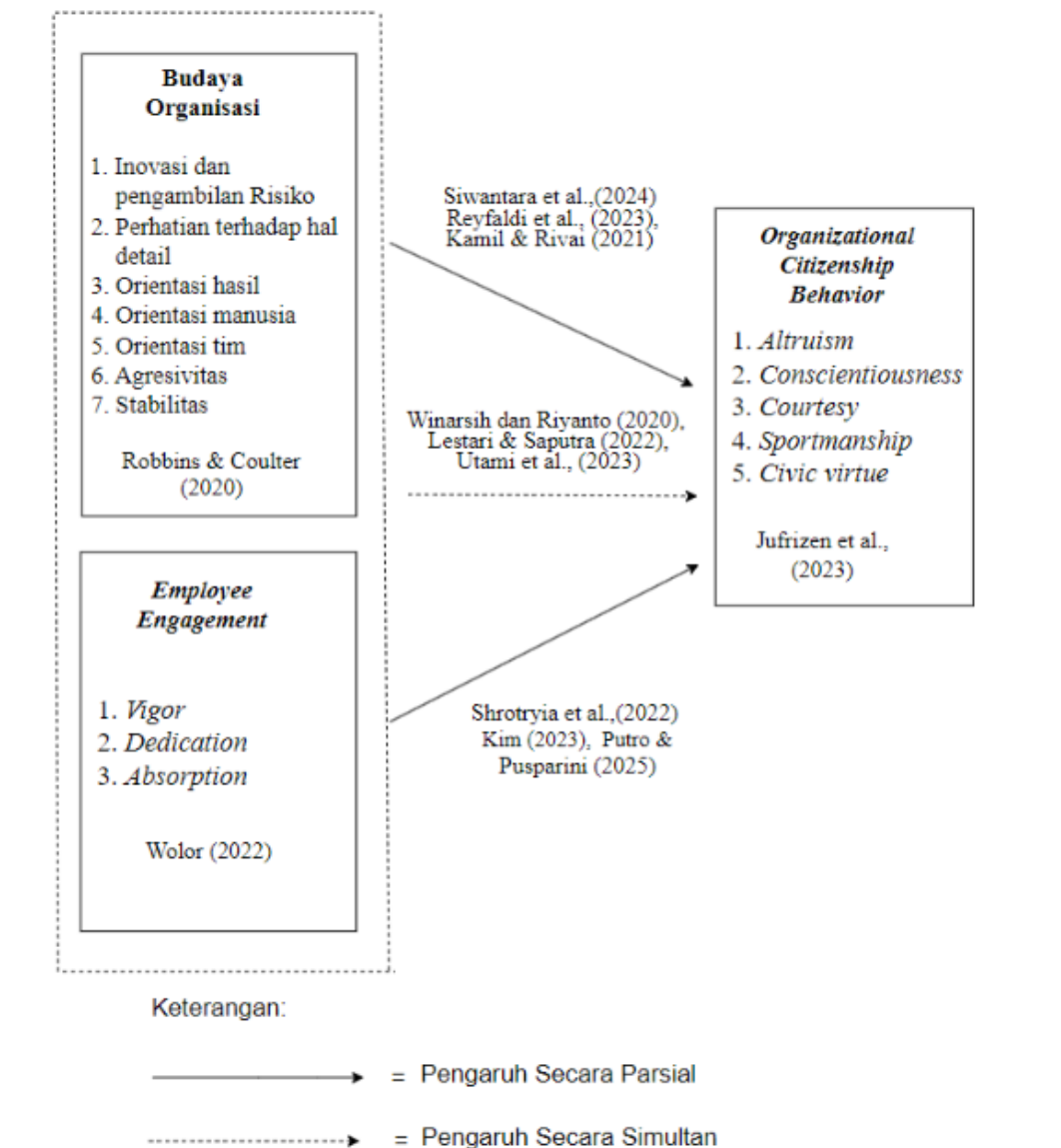
Lestari & Saputra (2022) mengemukakan *Organizational citizenship behavior* merupakan tindakan tanpa pamrih dan tidak terkait aturan penghargaan formal suatu organisasi namun umumnya meningkatkan efektivitas organisasi. Tindakan ini dapat berupa membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, serta berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga keberadaan *Organizational citizenship behavior* sangat penting.

Budaya organisasi yang baik akan membentuk nilai dan norma yang mendorong pegawai untuk berperilaku positif, sedangkan *Employee engagement* akan memperkuat keterikatan pegawai sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi lebih. Ketika kedua faktor ini berjalan secara bersamaan, maka akan tercipta kondisi kerja yang mampu meningkatkan perilaku

Organizational citizenship behavior pegawai. Hal ini didukung penelitian terdahulu Arifah & Santosa (2024) menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan *Employee engagement* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*. Selanjutnya penelitian Claresta (2020) menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan *Employee engagement* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menggambarkan dimensi dari masing-masing variabel penelitian dan menggambarkan penelitian terdahulu yang dijadikan tolak ukur penelitian dalam melakukan penelitian sebagai pendukung bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian saat ini. Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar berikut ini:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris melalui pengumpulan dan analisis data. Hipotesis digunakan untuk menjelaskan hubungan

antar variabel penelitian berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah disusun (Sugiyono,2023).

Berdasarkan kajian teori, kerangka pemikiran, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat.

2. Hipotesis Parsial

a. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat.

b. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat.