

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. Definisi OCB

Organizational Citizenship Behavior yang selanjutnya di singkat OCB merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. Menurut Chelagat *et al.* (2015) OCB adalah semua tentang perilaku karyawan sehingga karyawan terpengaruh sebagai pemain untuk meningkatkan efektivitas/produktivitas suatu organisasi. Pendapat serupa disampaikan oleh (Robbins & Judge, 2011) yang menjelaskan bahwa OCB adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi.

Menurut Organ, *et al.*(2006) OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut (Chiang & Hsieh, 2012) meskipun perilaku OCB tidak diperlukan untuk kinerja pekerjaan, tetapi dapat sangat berkontribusi pada operasi dan kinerja organisasi. Ketika karyawan ingin menunjukkan OCB, mereka

mengambil inisiatif untuk membantu rekan kerja dengan beban kerja berat atau mereka menjadi terlambat dari jadwal. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi harus mendorong tindakan karyawan dari mereka yang tidak dalam satu kelompok manajemen, yang memungkinkan karyawan untuk mengambil tanggung jawab dan menunjukkan otoritas dalam membuat keputusan (Pitts dalam Chiang & Hsieh, 2012).

Menurut (Darto, 2014) mendefinisikan OCB sebagai kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang terbaik. OCB ini melibatkan beberapa perilaku seperti perilaku menolong orang lain, menjadi relawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah subyek organisasi dan merupakan salah satu bentuk perilaku proporsional, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku positif karyawan berupa kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran utama di tempat kerja dan dilakukan tanpa ada paksaan dari siapa pun dan tanpa mengharapkan imbalan apa pun.

b. Faktor yang Mempengaruhi OCB

Menurut (Gunawan, 2011) ada beberapa manfaat dari OCB antara lain:

- 1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok
- 2) OCB meningkatkan produktivitas manajer. Karyawan yang menampilkan perilaku *civicvirtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja .Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.Karyawan yang menampilkan *concentioussness* yang tinggi hanya membutuhkan

pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

- 4) OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- 5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku civic virtue (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara

anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

- 6) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada perusahaan.
- 7) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat sehingga akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di perusahaan akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh perusahaan. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

c. Dimensi OCB

OCB mempunyai lima dimensi primer menurut Organ dalam (Putri & Utami, 2017) yang dijelaskan sebagai berikut:

1) *Altruism* yaitu perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan *overload*, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk tanpa ada

paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.

- 2) *Courtesy* yaitu perilaku mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan, misalnya karyawan mampu mempertimbangkan segala dampak dari apa yang dilakukannya terhadap rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan itu.
- 3) *Civic Virtue* yaitu perilaku bertanggung jawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau menaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
- 4) *Conscientiousness* yaitu dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil di atas standar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang-buang waktu, menaati semua peraturan perusahaan, secara sukarela bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggung jawabnya.
- 5) *Sportmanship* yaitu perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik dan tidak suka melalaikan realitas.

2. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya (Newstrom & Davis, 2005). Menurut Robbins & Judge (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Sedangkan Luthans (2006) menyebutkan bahwa komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan tujuan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Maths & Jackson (2005) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sampai di mana seorang karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Dengan adanya komitmen, seseorang akan memiliki sikap loyalitas dan

berkeinginan untuk mencapai tujuan organisasinya dengan baik. Menurut Devi & Sintaasih, (2016) komitmen organisasional merupakan identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional derajat di mana seseorang terlibat dalam suatu organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, di mana di dalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan seseorang untuk bekerja secara maksimal bagi tujuan organisasi.

b. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Melihat perkembangan perusahaan dan strategi-strategi pada tingkat korporat, persoalan komitmen yang bagaimana yang dibutuhkan oleh perusahaan, untuk memilih apakah loyalitas atau komitmen yang didahulukan, yang penting adalah bagaimana membangun loyalitas berdasarkan komitmen. Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Tinggi rendahnya komitmen organisasi menurut (Dessler, 2009) dipengaruhi oleh beberapa hal di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai-nilai kemanusiaan; dasar utama membangun komitmen karyawan adalah kesungguhan dari perusahaan untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan. Perusahaan berasumsi bahwa karyawan merupakan aset penting sehingga kesejahteraan karyawan penting untuk diperhatikan.
- 2) Komunikasi dua arah yang komprehensif; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah.
- 3) Rasa kebersamaan dan keakraban; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen karyawan terhadap perusahaan.
- 4) Visi dan misi organisasi; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan setiap karyawan dalam bekerja pada akhirnya dalam setiap aktivitas kerjanya karyawan senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi.
- 5) Nilai sebagai dasar perekrutan; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

c. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer dalam (Robbins & Judge, 2011) menyebutkan ada tiga jenis komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) mengacu pada keterlibatan dalam dan ikatan emosional terhadap organisasi. Dengan demikian karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya. Faktor penentu komitmen afektif meliputi karakteristik pribadi, pekerjaan, pengalaman kerja, karakteristik struktural, tantangan pekerjaan, kejelasan peran, kejelasan tujuan, kesulitan tujuan, manajemen reseptif, kepaduan sesama, keadilan, kepentingan pribadi, tanggapan dan partisipasi.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merupakan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia tidak melanjutkan pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu karyawan yang memiliki komitmen yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan. Faktor penentu komitmen berkelanjutan meliputi kenaikan gaji, status, kebebasan, peluang, promosi, jumlah investasi, keterampilan, pendidikan formal, relokasi, dan investasi diri.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut. Faktor

penentu komitmen normatif meliputi keluarga, budaya sosial, organisasi sosial.

- 4) Karyawan dengan ketiga tipe komitmen ini akan menganggap komitmen mereka untuk tidak meninggalkan perusahaan hanya sampai batas waktu tertentu, yang diperhitungkan sebagai pembayaran atas investasi yang sudah mereka terima sebelumnya.

3. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang berdasarkan tugas yang diberikan oleh organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Mangkunegara (2009) mendefinisikan kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja untuk mengetahui seberapa hasil pekerjaan yang dilakukan pekerja. Sehingga hasil pekerjaan dapat disesuaikan dengan standar yang ada. Sedangkan menurut Rivai (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2011) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Pendapat tersebut didukung oleh Bernardin & Russel (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang didapatkan oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Lebih lanjut menurut Gibson (2008) menyatakan bahwa kinerja merujuk kepada keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dari berbagai definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut oleh organisasi.

b. Faktor-Faktor Kinerja

Menurut (Robbins & Judge, 2011) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Iklim organisasi

Iklm kerja dalam suatu organisasi sangat penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2) Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi – potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

3) Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai

4) Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan

5) Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para

karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

6) Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang - orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

7) Daya tahan/ keandalan

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

8) Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

9) Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil

kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Menurut (Gibson, 2008) kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

- 1) Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
- 2) Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan deskripsi pekerjaan (*job description*).
- 3) Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut (Hasibuan, 2012) harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

- 1) Kepercayaan diri
- 2) Rasa tanggung jawab
- 3) Rasa cinta terhadap pekerjaan
- 4) Pandangan ke depan
- 5) Mampu menyelesaikan persoalan

- 6) Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
- 7) Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
- 8) Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

c. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja pada dasarnya bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kinerja perawat dalam mencapai standar kinerja yang ditetapkan rumah sakit. Menurut Bernardin & Russel (2000) standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, selain itu hal tersebut merupakan pembandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Penilaian kinerja juga merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Adapun manfaat dan tujuan dari penilaian kinerja menurut (Bernardin & Russel, 2000) sebagai berikut:

- 1) Evaluasi antar individu dalam organisasi, tujuan ini dapat memberikan manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
- 2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi, setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan hak melalui pendidikan maupun pelatihan

- 3) Pemeliharaan sistem, tujuan pemeliharaan sistem akan memberi manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.
- 4) Dokumentasi, penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator kinerja karyawan menurut (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2007) yaitu:

1) Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Hal ini berkaitan dengan hasil jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan karyawan dalam kondisi normal.

2) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Meliputi ketelitian, kerapian, dan ketepatan dalam bekerja atau standar mutu yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

3) Pengetahuan tentang Pekerjaan (*Knowledge of Job*)

Meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaannya organisasi atau perusahaan.

4) Kualitas personal (*Personal Qualities*)

Meliputi penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integritas, dan kemampuan sosial karyawan.

5) Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama sesama rekan kerja yaitu kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja atasan serta bawahan untuk bekerja dengan rekan kerja atasan serta bawahan untuk mencapai tujuan telah ditetapkan organisasi

6) Dapat dipercaya (*Dependability*)

Meliputi kesadaran akurasi, menjunjung tinggi nilai kejujuran, kedisiplinan dan tingkat kehadiran karyawan.

7) Inisiatif (*Initiative*)

Kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan hasil kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri di organisasi atau perusahaan

B. Penelitian Terdahulu

Penyusunan penelitian ini dilakukan tidak lepas dari hasil-hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai perbandingan tidak lepas dari topik penelitian ini yaitu mengenai *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Berikut penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
Ticoalu (2013)	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja	Independen: - <i>OCB</i> - Komitmen Organisasi Dependen: <i>Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Utama Manado. Karyawan yang memiliki OCB dan memiliki komitmen organisasi, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
Rahayu (2017)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>OCB</i> dan Kinerja Karyawan	Independen: - Komitmen organisasi Mediasi: - <i>OCB</i> Dependen: - Kinerja karyawan	Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel <i>organizational citizenship behavior</i> . Variabel komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi. Pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui <i>organizational citizenship behavior</i> , pengaruhnya sebesar 0,300 atau 30%.
Fitriastuti (2013)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan <i>OCB</i> terhadap Kinerja Karyawan	Independen: - Motivasi - Komitmen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional,

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
		organisasi - <i>OCB</i> - Disiplin kerja Dependen: - Kinerja karyawan	komitmen organisasional, dan <i>OCB</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai kecerdasan emosional tinggi akan bekerja lebih baik sesuai standar organisasi dan pada akhirnya akan mencapai kinerja yang lebih baik.
Devi & Sintaasih (2016)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> , kepemimpinan transaksional dan komitmen organisasional: Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan	Independen: - <i>OCB</i> - <i>Kepemimpinan transaksional</i> - Komitmen organisasional Dependen: - <i>Kinerja</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> , kepemimpinan transaksional, dan komitmen organisasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel komitmen organisasional merupakan variabel yang berpengaruh dominan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya pimpinan perusahaan memberikan pemahaman kerja dengan cara menegaskan kepada karyawan pelaksanaan kerja secara efektif sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara cepat.
Chelagat,	<i>Effect of Organizational</i>	Independen:	Temuan pada penelitian ini

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
Protus, Kemboi (2015)	<i>Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya</i>	- <i>Altruism</i> - <i>Courtesy</i> Dependen: - <i>Employee Performance</i>	menunjukkan bahwa <i>altruisme</i> (perhatian terhadap kesejahteraan orang lain tanpa memperhatikan diri sendiri) dan <i>Courtesy</i> (sopan santun) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Megawati (2013)	Tingkat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Provinsi DK Jakarta	Independen: - <i>OCB</i> Dependen: - Kinerja karyawan	Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa tingkat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Provinsi DKI Jakarta adalah tinggi. Hasil tersebut secara dominan didukung oleh adanya perilaku yang tercermin dalam dimensi <i>altruism</i> dan <i>courtesy</i> yang tinggi.
Putri dan Utami (2017)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kinerja	Independen: - <i>Altruism</i> - <i>Conscientiousness</i> - <i>Sportsmanship</i> - <i>Courtesy</i> - <i>Civic Virtue</i> Dependen: - Kinerja	Hasil penelitian dan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada Uji F, yaitu antara variabel-variabel OCB yakni <i>Altruism</i> (X1), <i>Conscientiousness</i> (X2), <i>Sportsmanship</i> (X3), <i>Courtesy</i> (X4), <i>Civic Virtue</i> (X5) sebagai variabel independen secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
			Sedangkan pada Uji t salah satu variabel bebas yaitu <i>Courtesy</i> (X4) secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
Chiang & Hsieh (2012)	<i>The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior</i>	Independent: - Perceived organizational support - Psychological Empowerment Mediating: - OCB Dependent: - Job performance	<i>Results indicated that perceived organizational support and psychological empowerment both positively affected OCB. Perceived organizational support did not positively influence job performance. Psychological empowerment and organizational citizenship behavior positively influenced job performance. Organizational behavior acted as a partial mediator between perceived organizational support and job performance, as well as between psychological empowerment and job performance.</i>
Aini (2016)	Pengaruh motivasi, komitmen organisasi, OCB dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Independen: - Motivasi - Komitmen organisasi - OCB - Disiplin kerja Dependen: - Kinerja karyawan	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di sini dapat ditarik kesimpulan bahwa 1) Motivasi pada karyawan akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
			<p>mencapai sasaran kepuasan; 2) Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi mampu menunjukkan kinerja yang optimal, sehingga dapat memberikan kontribusi berarti pada perusahaan; 3) OCB juga meningkatkan stabilitas kinerja karyawan; 4) Kinerja yang tinggi dapat diperoleh dari adanya tingkat disiplin kerja yang tinggi.</p>
Darto (2014)	Peran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dalam Peningkatan Kinerja	<p>Independen: - OCB</p> <p>Dependen: - Kinerja karyawan</p>	<p>Kajian ini menemukan bahwa OCB memiliki peran vital dalam meningkatkan kinerja individu di sektor publik. OCB berhubungan secara signifikan terhadap kinerja individu. Meskipun demikian diperlukan berbagai kajian lanjutan yang mendalam untuk melihat signifikansi hubungan OCB dengan kinerja individu pada organisasi pemerintah.</p>

C. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

OCB merupakan kontribusi individu seorang karyawan yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB muncul karena terdapat sejumlah faktor yang mendahului yang menyebabkan seorang karyawan melakukan OCB. Peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan karyawan atau anggota didalamnya, dimana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra-role*.

Hubungan antara OCB dengan kinerja dalam jurnal yang dikemukakan oleh Putri & Utami (2017) menunjukkan adanya tingkat efektivitas dalam organisasi dengan adanya karyawan dengan OCB. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chelagat *et al.* (2015) dalam penelitiannya yang membahas mengenai OCB terhadap kinerja. Dalam penelitiannya yang dilakukan di sektor perbankan, *Nairobi County, Kenya* mengungkapkan sebuah pengaruh signifikan antara aspek OCB dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian sama juga dijelaskan Megawati (2013), Fitriastuti (2013), Aini (2016), Devi & Sintaasih (2016) yang menjelaskan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi merupakan salah satu variabel penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi, maka dia dituntut untuk memiliki komitmen dalam dirinya. Luthans (2006) menjelaskan komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seseorang dalam mengekspresikan perhatiannya untuk kesuksesan organisasi. Menurut Fitriastuti (2013) Rendahnya komitmen menimbulkan persoalan bagi pihak organisasi, karena komitmen adalah komoditas mahal yang menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Komitmen yang rendah mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian terdahulu menurut Devi & Sintaasih (2016) menjelaskan bahwa komitmen berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian lain menurut Aini (2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Infomedia Nusantara Surabaya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan perspektif yang bersifat keperilakuan dimana komitmen diartikan sebagai perilaku

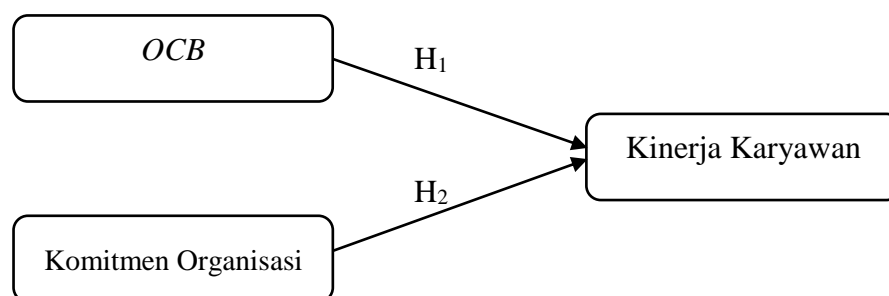
yang konsisten dengan aktivitas, sehingga semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkatkan rasa puas dari karyawan tersebut. Penelitian lain yang sependapat dilakukan oleh Ticoalu (2013) dan Rahayu (2017) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

D. Model Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis yang telah dijelaskan mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka di dalam model penelitian digambarkan secara visual mengenai penelitian yang melibatkan 3 variabel yaitu OCB (X_1) dan Komitmen Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jika digambarkan, model penelitian yang dihasilkan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Penelitian