

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bohlarander dan Snell (2010:4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah studi tentang bagaimana memberdayakan karyawan di perusahaan, menciptakan pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan karyawan dengan kemampuan, dan mendefinisikan pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberi penghargaan kepada mereka atas upaya dan pekerjaan mereka. Sementara itu, menurut Desseler (2015:3) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, mengevaluasi dan memberikan kompensasi kepada karyawan, merawat hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, di samping hal-hal yang berkaitan dengan keadilan.

Menurut Mangkunegara (2013:2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, mengevaluasi dan memberikan kompensasi kepada karyawan, merawat hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, di samping hal-hal yang berkaitan dengan keadilan. Berdasarkan diskusi, kita dapat menyimpulkan bahwa kesimpulan SDM adalah perencanaan, pengorganisasian, penerapan dan pengendalian SDM dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan

Perencanaan adalah perencanaan tenaga kerja yang efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mencapai tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menyiapkan program ketenagakerjaan.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur semua karyawan dengan mendefinisikan pembagian kerja dan hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c) Pengarahan

Coaching adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan untuk berkolaborasi secara efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d) Pengendalian

Kontrol adalah aktivitas mengendalikan semua karyawan untuk mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika ada pelanggaran atau kesalahan, tindakan korektif dan perbaikan perencanaan dilakukan.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b) Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c) Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d) Pengintegrasian

Integrasi adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, dalam rangka menciptakan kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan.

e) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik dan mental dan loyalitas karyawan kepada perusahaan sehingga mereka terus bekerja sampai mereka pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan melalui program kesehatan yang didasarkan pada kebutuhan sebagian besar karyawan dan dipandu oleh konsistensi internal dan eksternal.

f) **Kedisiplinan**

Disiplin adalah fungsi terpenting dari manajemen sumber daya manusia dan kunci untuk mencapai tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk mencapai tujuan maksimal.

g) **Pemberhentian**

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Yusuf (2015:35) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Menurut Rachmawati (2010:14) Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

d. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia, menurut (Darodjat, 2015), adalah sebagai berikut :

- 1) *Human resource planning*, yaitu merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan SDM (Sumber Daya Manusia) bagi perusahaan untuk dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia.

- 2) *Personnel procurement*, yaitu mencari dan mendapatkan SDM (Sumber Daya Manusia), melalui: rekrutmen, seleksi, penempatan serta kontrak tenaga kerja, induksi.
- 3) *Personnel development*, yaitu mengembangkan SDM (Sumber Daya Manusia), keterampilannya, keahlian dan pengetahuannya melalui: program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan (analisis dan evaluasi), pengembangan karier.
- 4) *Personnel maintenance*, yaitu memelihara SDM (Sumber Daya Manusia), gaji, *reward*, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja, menyelesaikan perselisihan perburuhan, menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan dan lain sebagainya. Agar SDM (Sumber Daya Manusia) berdedikasi tinggi, melalui: kesejahteraan (kompensasi), lingkungan kerja yang sehat dan aman, hubungan industrial yang baik.
- 5) *Personnel utilization*, yaitu memanfaatkan dan mengoptimalkan SDM (Sumber Daya Manusia), termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer, dan juga separasi. Agar SDM (Sumber Daya Manusia) bekerja dengan baik melalui: motivasi, penilaian karya/*feedback*, peraturan/pemberian hadiah dan hukuman.

2.1.2 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam Robbins dan Mary Coulter alih bahasa Bob Sabran dan Devri (2016), Definisi "budaya organisasi" di sini memiliki tiga hal: Pertama, budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, tetapi

karyawan menerimanya dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu, bagaimana anggota menerima dan menafsirkan budaya, terlepas dari apakah mereka suka atau tidak. Akhirnya, meskipun individu dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja di tingkat organisasi yang berbeda, mereka cenderung menafsirkan dan mengekspresikan budaya organisasi dengan cara yang sama. Ini adalah aspek saling menerima.

Menurut Suwanto (2010) mengemukakan bahwa: “Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan beragam latar belakang, karakter, emosi dan hal yang sama. Hasil penambahan dan interaksi orang yang berbeda membentuk budaya organisasi. Sederhananya, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan, dan nilai yang sama.

Berdasarkan konsep-konsep yang disebutkan di atas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah dasar untuk permainan di perusahaan yang akan menjadi pegangan bagi sumber daya manusia dalam melaksanakan kewajiban dan nilai-nilai yang harus berperilaku dalam organisasi. Nilai-nilai ini tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada di organisasi dan ketika mewakili organisasi yang berhubungan dengan orang asing.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Dari hasil penelitian Suwanto (2010), fungsi budaya organisasi yaitu:

- 1) Budaya memiliki peran dalam mendefinisikan batasan. Yaitu, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan lainnya. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 2) Budaya memfasilitasi munculnya komitmen untuk sesuatu yang lebih luas demi kepentingan individu.
- 3) Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan standar yang sesuai dengan apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- 4) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Kinicki dan Fugate (2013:35) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) *Give members an organizational identity* (memberikan anggota identitas organisasi)
- 2) *Facilitate collective commitment* (memfasilitasi komitmen bersama)
- 3) *Promote social system stability* (meningkatkan stabilitas sistem sosial)
- 4) *Shape behavior by helping members make sense of their surroundings* (membentuk perilaku dengan membantu anggota memahami lingkungan mereka)

c. Manfaat budaya organisasi

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Uha (2013) dalam Safitri (2014:18), yaitu:

- 1) Budaya organisasi membantu untuk mengarahkan sumber daya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman yang diyakini oleh seluruh karyawan dalam organisasi yang mengarahkan karyawan tersebut dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.
- 2) Meningkatkan kekompakan tim di dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat dalam mengikat anggota organisasi.
- 3) Membentuk perilaku staff dengan mendorong percampuran core values dan perilaku yang diinginkan.
- 4) Meningkatkan motivasi staff sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi.

Keempat manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

d. Karakteristik atau Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan yaitu sebagai berikut:

- 1) *Innovation and Risk Talking* (inovasi dan pengambilan resiko), adalah suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) *Attention to Detail* (perhatian pada hal-hal detail), dimana pekerja diharakan menunjukkan ketepatan, alaisis, dan perhatian pada hal detail.

- 3) *Outcome Orientation* (orientasi pada manfaat), yang mana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat dari yang tidak hanya sekedar teknik dan proses untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- 4) *People Orientation* (orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- 5) *Team Orientation* (orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.
- 6) *Aggressiveness* (agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada easygoing.
- 7) *Stability* (stabilitas), yang mana aktivitas organisasional tersebut menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari pada perkembangan.

e. Teori Budaya Organisasi

Dikutip dari Wikipedia merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi (tindakan, rutinitas, dan percakapan) dan makna yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Dalam konteks perusahaan, budaya organisasi adalah salah satu strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan kekuatan. Teori budaya organisasi mencakup beberapa asumsi dasar yang akan dijelaskan di bawah ini:

- 1) Semua anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan rasa realitas bersama dalam organisasi, yang akan menjadi pemahaman yang lebih baik tentang nilai organisasi. Tujuannya adalah apa yang ada dalam organisasi. Nilai adalah standar dan prinsip yang ditemukan dalam budaya organisasi. *Interpretasi* dari simbol yang penting di dalam budaya organisasi.

Ketika ada orang yang memahami ini maka orang ini akan bisa melakukan hal-hal yang ada pada budaya organisasi tersebut.

- 2) Budaya yang bervariasi di dalam organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan di dalam budaya juga sangat bervariasi. Yang mana semua organisasi mempunyai budaya yang berbeda dan anggota juga mempunyai budaya yang berbeda. Pada umumnya, perbedaan budaya di dalam organisasi malah akan menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.

f. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:68) terdapat 2 tipe budaya organisasi yaitu:

- 1) Kebudayaan Klan (*Clan Culture*)

Budaya dengan fokus internal dan menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Budaya klan mirip dengan organisasi tipe keluarga di mana efektivitas dicapai dengan mendorong kerja sama antara karyawan. Jenis budaya klan sebagian besar berpusat di sekitar karyawan dan mencoba untuk memenuhi kohesi melalui konsensus, kepuasan kerja, dan komitmen melalui keterlibatan karyawan.

- 2) Kebudayaan Adhokarsi (*Adhocracy Culture*)

Budaya dengan nilai-nilai eksternal dan fleksibilitas nilai-nilai. Jenis budaya ini mendorong penciptaan produk dan layanan inovatif melalui adaptasi, inovasi, dan respons cepat terhadap perubahan pasar. Adhokrasi tidak tergantung pada jenis otoritas pusat dan hubungan kekuasaan yang merupakan bagian dari pasar dan budaya hierarkis. Budaya singkat juga mendorong karyawan untuk

mengambil risiko apa pun, berpikir di luar kebiasaan dan mencoba cara-cara baru untuk menyelesaikan sesuatu.

2.1.3 Pengertian Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Moorhead & Griffin (2013:73) Komitmen organisasi (*organizational commitment*) ini adalah situasi yang mencerminkan sejauh mana seseorang tahu dan berkomitmen untuk organisasinya.

Menurut Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015) Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan- tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dari definisi diatas dapat disimpulkan anggota yang memiliki komitmen yang baik terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasinya dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:182), menyatakan bahwa terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasional yaitu :

1) Komitmen Afektif

Komitmen Afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- a) Keinginan berkarir di organisasi.
- b) Rasa percaya terhadap organisasi.
- c) Pengabdian kepada organisasi.

2) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (continuance commitment) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- a) Kecintaan pegawai kepada organisasi.
- b) Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.
- c) Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi.
- d) Keterikatan pegawai kepada pekerjaan.
- e) Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif (normative commitment) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

- a) Kesetiaan terhadap organisasi.
- b) Kebahagiaan dalam bekerja.
- c) Kebanggaan bekerja pada organisasi.

4) Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut Juniarari (2011) menyatakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu:

- a) Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.

- b) Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan bisa terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan..
- c) Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

c. **Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah (2010:156) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor penyebab yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Penyebab dari komitmen organisasi ada tiga yaitu:

- 1) Kemauan karyawan, dilihat dari antusias dan kemauan diri pribadi sendiri. Dengan melakukan inisiatif tindakan untuk perusahaan tanpa ada perintah dari atasan.
- 2) Kesetiaan karyawan, sejauh mana tiap individu mempunyai komit dalam hal kesetiaan terhadap organisasi dengan tidak ada rasa pindah atau menduakan organisasi itu.
- 3) Kebanggaan karyawan pada organisasi, kebanggaan dalam diri dan akan tetap menjaga nama baik organisasi dimata orang luar.

2.1.4 ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

a. **Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungan sekitarnya untuk menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Titisari, 2014).

Menurut Organ (dalam Titisari, 2014), OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan perilaku karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang membuat individu melakukan sesuatu yang tidak dideskripsikan dalam pekerjaannya serta tidak ada upah atau penghargaan atas tindakannya itu secara sadar dan atas keinginannya sendiri, seperti menolong rekan kerja melakukan pekerjaannya, atau membantu bos meski sampai di luar jam kerja yang ditentukan. Perilaku ini adalah perilaku yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut hasil penelitian Podsakoff et al. dalam Nielsen (2012) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdapat 3 dimensi, antara lain:

- 1) *Helping behavior*, yaitu perilaku saling membantu antar sesama dan mencegah adanya kemalasan dalam pekerjaan.
- 2) *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi.
- 3) *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negatif dari organisasi. Sportsmanship menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

c. Manfaat *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* (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) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer:
 - a) Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja,
 - b) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

- 3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan:
- a) Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan,
 - b) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting,
 - c) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut,
 - d) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
- 4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok:
- a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (morale), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.

- b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- 5) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja:
- a) Menampilkan perilaku *civie virtue* yaitu contohnya 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,
- b) 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) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik:
- a) 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,
- b) Memberikan contoh kepada karyawan lain dengan cara menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh atau emosi karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

- 7) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi:
- a) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja,
 - b) Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- 8) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan:
- a) Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat,
 - b) Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi,
 - c) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Wandana et al (2017) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar. Penelitian menggunakan teknik analisa kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan uji SPSS, yaitu menggunakan uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik, uji analisis deskriptif, uji linear sederhana, uji signifikansi dan koefisien determinan. Penelitian ini menggunakan samlin jenuh dengan memperhatikan beberapa pertimbangan yaitu pegawai yang bekerja sebagai PNS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar sudah baik. Hal ini terbukti dengan respon para pegawai terhadap budaya organisasi adalah sebesar 4.25. Berdasarkan uji pernyataan kuesioner yang diperoleh adalah 4.13, hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh parsial dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar adalah positif signifikan.

Nugraha dan Andayani (2018) melakukan penelitian yang berjudul, Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pada Setda Kota Denpasar. Penelitian menggunakan teknik desain penelitian asosiatif untuk mengetahui antara pengertian dua variable atau lebih. Sedangkan pada metode pengumpulan data dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Secara parsial budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Kusumawati (2014) mengenai pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) di PT. Argamukti Pratama Semarang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil perhitungan pada regresi berganda bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) sebesar 0.375. Berdasarkan uji hipotesis kepuasan kerja terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) sebesar 1.656, dengan demikian OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) di PT. Argamukti Pratama dipengaruhi 2 variabel yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebesar 8.5%. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa selain komitmen organisasi dan kepuasan kerja, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) juga ikut ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebesar 91.5%.

Penelitian yang dilakukan oleh Yohanas Oemar (2013) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru”. Teknik analisis yang digunakan ialah analisis regresi linier berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa Budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan pada OCB PNS salam

konteks Bappeda Kota Pekanbaru dan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh dominan pada OCB PNS.

Penelitian yang dilakukan oleh Albert Kurniawan (2015) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT X Bandung”. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Tidak terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Terdapat pengaruh komitmen normatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan penggambaran terhadap empat penelitian yang mendahului penelitian yang dilakukan oleh peneliti sekarang, maka ringkasan penelitian terdahulu sebagaimana yang diuraikan di atas dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
1.	Wandana et al (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar.	(X) : Budaya Organisasi (Y) : Kinerja pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara parsial baik Budaya Organisasi maupun Kinerja Pegawai berpengaruh positif signifikan.
2.	I Putu Satya Nugraha dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2018).	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Setda Kota Denpasar.	(X ₁) : Budaya Organisasi (X ₂) : Komitmen Organisasi (Y) : OCB	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi terhadap OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) pada Sekretariat Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Secara parsial budaya organisasi, komitmen

Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
					organisasi, dan kompetensi terhadap OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan.
3.	Arif Hidayat dan Ratna Kusumawati (2014)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) di PT. Argamukti Pratama Semarang.	(X ₁) : Komitmen Organisasi (X ₂) : Kepuasan Kerja (Y) : OCB	Analisis regresi linier berganda	Secara perhitungan regresi berganda komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>). Secara simultan terhadap pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>).
4.	Yohanas Oemar (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru	(X ₁) : Budaya Organisasi (X ₂) : Kemampuan Kerja (X ₃) : Komitmen Organisasi (Y) : OCB	Analisis regresi berganda	Budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan pada OCB PNS salam konteks Bappeda Kota Pekanbaru dan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh dominan pada OCB PNS.
5.	Albert Kurniawan (2015)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) PT X Bandung	(X ₁) : Komitmen Organisasi (X ₂) : Komitmen Afektif (X ₃) : Komitmen Normatif (Y) : (OCB)	Analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh komitmen organisasi dan komitmen afektif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Tidak terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).

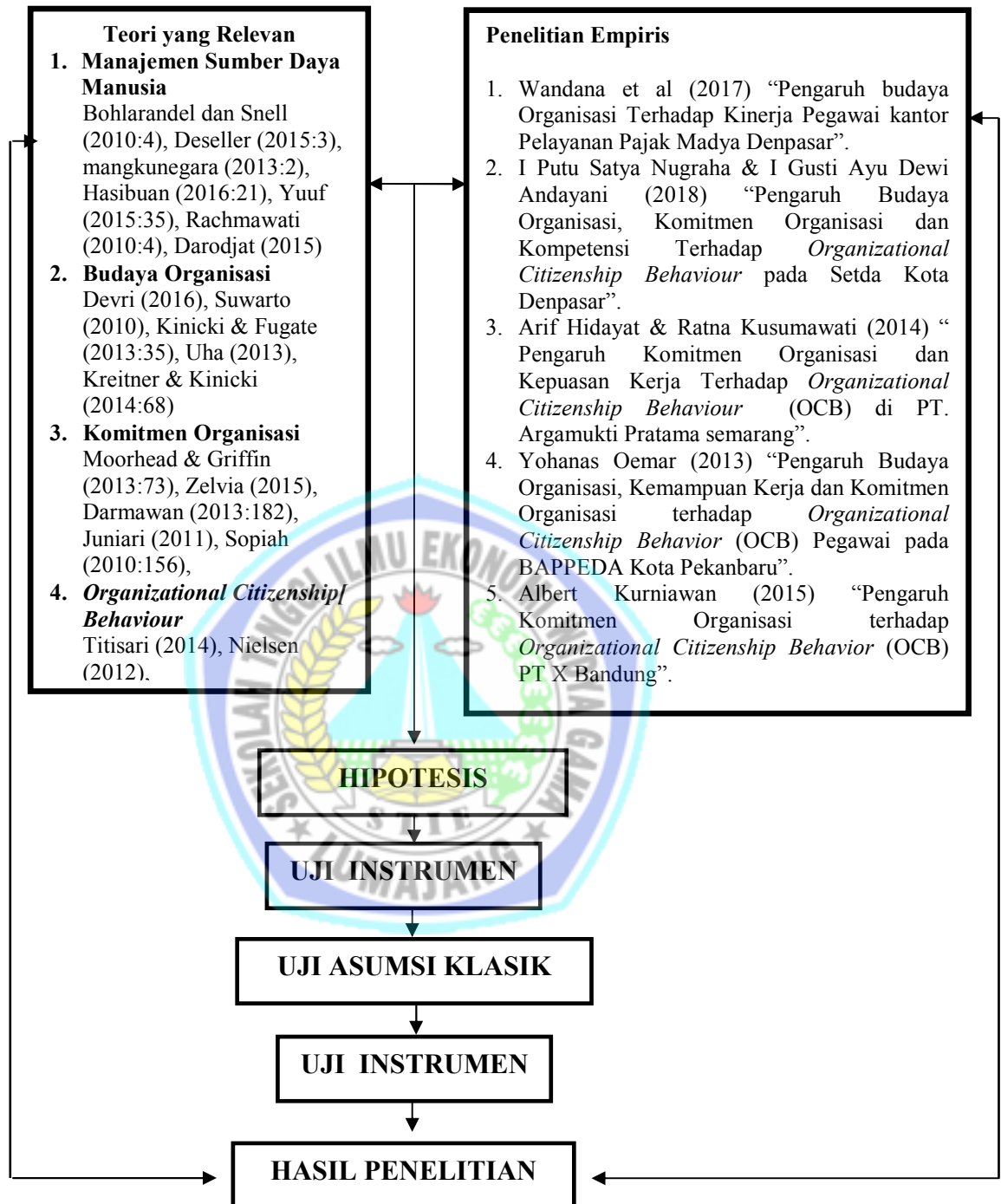
2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti (Sapto Haryoko, 1999 dalam Sugiyono, 2015:128).

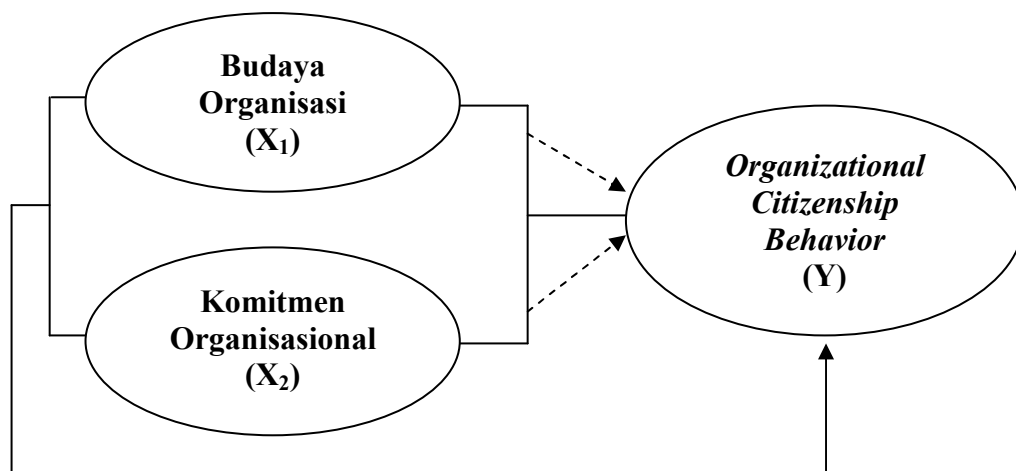
Paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian. Teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang akan digunakan (Sugiyono, 2009:6).

Seorang peneliti harus menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar bagi argumentasi dalam menyusun kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis. Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan (Suriasumantri, 1986 dalam Sugiyono, 2015: 128).

Semakin baiknya tingginya sikap *organizational citizenship behavior* dalam sebuah organisasi, biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti budaya organisasi dan komitmen organisasi. Berdasarkan landasan teori, tujuan dan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang telah ditentukan. Maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan kerangka pemikiran dan paradigma pemikiran.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Sumber: (Putu & Gusti, 2018)

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012: 93) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan penelitian terdahulu beberapa ahli landasan teori, perumusan masalah dan tujuan penelitian ini maka hipotesis penelitian ini adalah:

a. Hipotesis Pertama

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, budaya organisasi saling berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* yang merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang

karyawan dalam organisasi tersebut. *Organizational citizenship behavior* juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung.

H₀ : Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pegawai Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan Lumajang

H₁ : Terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pegawai Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan Lumajang

b. Hipotesis Kedua

Organizational citizenship behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Robbins & Judge, 2008). Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja (Luthans, 2005). Pada saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan organisasi.

H₀ : Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasional secara parsial terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pegawai Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan Lumajang

H₂ : Terdapat pengaruh komitmen organisasional secara parsial terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pegawai Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan Lumajang

c. Hipotesis Ketiga

Organizational citizenship behavior lebih mengarah dan dapat disimpulkan sebagai *manifest* seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (Rini, 2013). *Organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku sukarela dari anggota karyawan yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat menolong yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam hal ini karyawan memiliki kebebasan untuk bertindak meskipun tidak memperoleh *reward*, dalam konteks struktur *reward* formal dari organisasi atas perilakunya tersebut.

Komitmen organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Ketika penilaian tentang konsep komitmen ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa memiliki kepuasan dalam bekerja dan rela berbuat apa saja untuk kemajuan tempat kerjanya.

H₀ : Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional secara simultan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pegawai Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan Lumajang

H₃ : Terdapat pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional secara simultan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pegawai Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan Lumajang

