

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Komitmen Organisasional

2.1.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen adalah sebuah kemauan seseorang untuk melakukan sesuatu hal untuk diri mereka sendiri, orang lain, kelompok, atau organisasi. Dan komitmen juga dapat diartikan sebagai suatu tindakan yang mengikat seseorang yang berhubungan dengan tindakan untuk pencapaian tujuan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2009:166) komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah cerminan dari tindakan atau perilaku seseorang dalam mengenali sebuah organisasi dan bagaimana terikat dengan tujuan dari organisasi tersebut.

Greenberg dan Baron (2009:160) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat dilihat dari seberapa besar karyawan dapat memahami sikap yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan dan kemudian dapat mengidentifikasi keterlibatannya dengan organisasi, sehingga dapat menjalani apa yang menjadi tugasnya.

Komitmen organisasi dianggap sebagai suatu sikap kerja yang dapat merefleksikan perasaan seorang karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja, apakah karyawan tersebut suka atau tidak suka dengan keadaan yang ada didalam organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi juga sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan yang dapat dicapai dengan pemberian kompensasi dan benefit yang sesuai antara pekerjaan dan apa yang diberikan oleh perusahaan. Jika hal ini dapat dilakukan oleh organisasi, hal ini akan menimbulkan kepuasan kerja pada seluruh karyawan yang otomatis akan membuat para karyawan bersedia atas kehendak diri mereka sendiri untuk memberikan sesuatu sikap yang lebih terhadap organisasi yang akan membantu organisasi dalam mencapai apa yang menjadi tujuan dari organisasi.

2.1.1.2 Dimensi dari Komitmen Organisasi

Seorang karyawan yang telah menyatakan dirinya berkomitmen pada organisasi bukan hanya ditunjukkan dengan selalu menerima tugas dengan baik, melakukannya, dan berapa banyak hal yang telah kerjakan untuk organisasi tersebut. Tetapi komitmen organisasi dapat dilihat dari seberapa karyawan dapat menghormati apa yang telah menjadi dimensi dari sebuah komitmen organisasi. Menurut Colquitt, *et al.*, (2013:64) komitmen organisasi dapat dibagi menjadi tipe atau dimensi. Masing-masing dimensi atau tipe tersebut menjelaskan apa yang menjadi alasan seorang karyawan ingin berkomitmen dengan organisasi tempat mereka bekerja sekarang. Penjelasan mengenai apa alasan dan dimensi atau tipe dari komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.1
Tiga Tipe Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Apa yang Membuat Seseorang Bertahan dengan Organisasi Mereka Saat ini ?		
<i>Affective Commitment</i> (<i>Emotion-Based</i>)	<i>Continuance Commitment</i> (<i>Cost-Based</i>)	<i>Normative Commitment</i> (<i>Obligation-Based</i>)
Mereka merasa nyaman dengan rekan kerja mereka yang membuat mereka berat jika meninggalkan organisasi.	Organisasi menjanjikan promosi yang segera akan dilakukan, apakah saya akan mendapatkan promosi yang sama jika saya pindah ?	Atasan saya telah menginvestasikan banyak waktu pada saya, membimbing saya, dan memberikan pelatihan.
Merasakan kenyamanan dengan suasana tempat kerja saat ini yang membuat mereka senang dan nyaman.	Kompensasi dan benefit yang diberikan perusahaan sangat mencukupi untuk tinggal ditempat yang lebih layak dan membutuhkan biaya hidup yang tinggi.	Organisasi anda saat ini telah memberikan kesempatan untuk bekerja, pada saat organisasi lain meragukan kemampuan anda.
Mereka merasa puas dengan tugas yang diberikan oleh organisasi mereka saat ini, sehingga mereka menikmati untuk pergi ke kantor setiap paginya.	Mendapatkan pekerjaan dan sistem pendidikan yang baik, membuat nyaman berada ditempat tinggal saat ini.	Atasan anda telah membantu anda pada saat anda menghadapi kesulitan di beberapa kesempatan, hal ini membuat anda sulit untuk meninggalkan organisasi.
Ini menjadi alasan untuk bertahan dalam organisasi karena <u>keinginan</u> dari dalam <u>diri</u> .	Ini menjadi alasan untuk bertahan dalam organisasi karena <u>kebutuhan</u> .	Ini menjadi alasan untuk bertahan dalam organisasi karena anda <u>merasa harus dipertahankan</u>

Sumber: Colquitt, *et al.*, (2013:64)

Seperti yang telah dijelaskan pada tabel 2.1 mengenai tiga dimensi dari komitmen organisasi (*organizational commitment*) dilihat dari sudut pandang apa alasan mereka untuk tetap bertahan pada organisasi. Setiap karyawan didalam suatu organisasi pasti memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda-beda berdasarkan komitmen organisasi yang ia miliki. Karyawan dengan komitmen organisasi dengan dasar efektif akan memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang memiliki dasar komitmen *continuance* dan komitmen normati. Karyawan yang telah bersedia untuk berkomitmen pada satu organisasi pasti telah setuju dan sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi tersebut. Sebaliknya, seorang karyawan yang tidak memiliki komitmen pada organisasi mungkin terpaksa menjadi anggota organisasi tersebut karena tidak sejalan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, menghindari kerugian finansial yang mungkin akan timbul jika ia tidak memiliki pekerjaan, hal ini membuat karyawan tersebut tidak sungguh-sungguh saat bekerja dan hasil yang ia kerjakan juga tidak maksimal.

2.1.1.3 Pentingnya Komitmen Bagi Organisasi

Seperti yang diketahui, karyawan yang memiliki komitmen dengan organisasi memiliki tingkah laku yang berbeda dari mereka yang tidak memiliki komitmen dengan organisasi. Greenberg dan Baron (2009:163) mengungkapkan beberapa aspek dari perilaku kerja yang telah dikaitkan dengan komitmen organisasi, yang menjadi alasan mengapa organisasi ingin memiliki karyawan yang berkomitmen. Beberapa alasan tersebut antara lain:

1) *Committed employees are less likely to withdraw*

Karyawan memiliki komitmen yang tinggi dilakukannya untuk organisasi mereka, karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki kemungkinan lebih kecil untuk absen dalam pekerjaan dan mengundurkan diri. Komitmen ini sangat berhubungan dan dapat dimiliki oleh karyawan jika karyawan memiliki kepuasan kerja selama mereka bekerja didalam organisasi. Berkomitmen untuk organisasi menyebabkan seorang karyawan akan tetap berada pada pekerjaan mereka sekarang dan akan menunjukkannya saat hal tersebut dibutuhkan.

2) *Committed employees are willing to make sacrifices for the organization*

Diluar apa yang terjadi didalam organisasi, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi menunjukkan kemauan yang sangat besar untuk bekerja dan membuat pengorbanan yang diperlukan oleh organisasi untuk berkembang dan mencapai tujuan. Hal ini sangat penting pada zaman modern seperti sekarang, dimana dunia teknologi sudah semakin maju, dan para karyawan diharapkan untuk dapat bekerja pada jam kerja yang sangat panjang. Bagaimana para atasan dapat meningkatkan komitmen karyawan mereka dan rela untuk berkorban adalah dengan cara pengorbanan diri yang dilakukan oleh para atasan agar membuat para karyawan memiliki komitmen dan rela melakukan pengorbanan yang besar untuk organisasi.

2.1.1.4 Pendekatan untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2009:164) pendekatan yang dapat dilakukan organisasi untuk dapat mengembangkan komitmen organisasi (*organizational commitment*) di dalam diri karyawan dapat dengan cara berikut:

- 1) Membuat pekerjaan lebih menarik dan memberi tanggung jawab pada karyawan

Seorang karyawan merasa memiliki komitmen pada organisasi adalah disaat dimana organisasi memberi kesempatan pada karyawan tersebut untuk dapat melakukan kontrol sendiri atas cara mereka bekerja, didengarkan semua masukanya, dan karyawan diberikan kesempatan terlibat dalam setiap proses pengambilan keputusan didalam organisasi.

- 2) Menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan karyawan

Setiap organisasi melakukan sebuah pengambilan keputusan, organisasi harus memikirkan dampak yang akan terjadi dari pengambilan keputusan tersebut bagi seluruh elemen dalam organisasi baik untuk organisasi itu sendiri maupun untuk para karyawan didalam organisasi tersebut. Karyawan cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi jika organisasi selalu memikirkan dan mengikut sertakan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan dan tidak hanya memikirkan keuntungan

bagi organisasi tersebut. Banyak organisasi saat ini menerapkan sistem *profit-sharing plans*, yaitu rencana insentif dimana karyawan menerima bonus secara proporsional dengan profitabilitas yang diterima perusahaan. Sistem ini dinilai cukup efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi bagi karyawan karena sistem ini juga akan membuat karyawan lebih merasa terpacu untuk bekerja lebih baik karena akan menerima bonus lebih juga profit perusahaan meningkat dan akan menerima tambahan bonus sesuai dengan *performance* atau kontribusinya untuk meningkatkan profit perusahaan.

3) Merekrut karyawan baru yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi

Merekrut karyawan baru adalah hal yang sangat penting, bukan saja karena dapat memberikan kesempatan untuk menemukan orang-orang baru yang sesuai dengan nilai yang organisasi miliki, tetapi juga dinamika dari proses rekrutment itu sendiri. Merekrut karyawan baru untuk menjadi bagian dari organisasi adalah sebuah investasi, karena dengan merekrut karyawan baru diharapkan akan meningkatkan kinerja perusahaan dan akan mempunyai komitmen terhadap organisasi. Dengan kata lain, perusahaan yang menunjukkan para karyawannya, mereka peduli untuk bekerja keras dan mencari seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi untuk organisasi.

4) Selalu mendengarkan karyawan

Hal termudah dan paling efektif dalam meningkatkan komitmen adalah dengan cara selalu mendengarkan karyawan dalam segala hal. Banyak organisasi yang mengabaikan apa yang karyawan sampaikan dan keluhkan tentang organisasi, padahal karyawan adalah orang yang paling tahu bagaimana kondisi organisasi yang sebenarnya, dan karyawan dapat memberikan masukan dan saran untuk masalah yang tidak diketahui oleh para atasan. Saran dan masukan yang diberikan oleh karyawan adalah hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh organisasi karena hal tersebut dapat menjadi masukan dan saran yang berguna dalam

meningkatkan kinerja dan memecahkan masalah yang ada di dalam organisasi.

Selain itu, cara lain untuk meningkatkan komitmen organisasi (*organizational commitment*) juga disampaikan oleh Kreitner dan Kinicki (2009:167) dengan beberapa kegiatan seperti berikut:

- 1) Komitmen afektif dapat ditingkatkan dengan cara merekrut karyawan yang mempunyai nilai-nilai pribadinya sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan juga dapat meningkatkan hasrat atau keinginan karyawan untuk tetap bekerja bagi perusahaan.
- 2) Komitmen *Continuance* dapat ditingkatkan dengan cara memberikan karyawan kompensasi dan benefit melalui program-program yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- 3) Komitmen normatif dapat ditingkatkan dengan cara memastikan bahwa pihak manajemen tidak melanggar kontrak psikologisnya dan dengan berusaha meningkatkan tingkat kepercayaan di semua lini perusahaan.

2.1.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.2.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah suatu kontribusi seorang karyawan yang melebihi apa yang seharusnya ia kerjakan di dalam sebuah organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melibatkan beberapa perilaku seorang individu karyawan meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja. Perilaku sukarela yang dilakukan para karyawan tersebut memberikan suatu nilai tambah yang positif bagi karyawan yang merupakan bentuk dari perilaku sosial yang positif dan bermakna untuk membantu.

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah mengalami banyak revisi dan definisi karena istilah ini diciptakan pada akhir tahun 1980-an, tetapi revisi yang dialami tidak banyak merubah definisi itu sendiri dan tetap sama pada intinya. Menurut Organ (1988) OCB mengacu pada sesuatu tindakan yang karyawan pilih untuk lakukan, secara spontan dan atas kemauan mereka

sendiri, yang sering berada diluar kewajiban yang harus ia lakukan. OCB mungkin tidak selalu langsung diakui dan dihargai oleh organisasi, melalui kenaikan gaji atau promosi misalnya, meskipun begitu OCB dapat tercermin dalam pengawasan kinerja yang dilakukan oleh atasan dan jabatan yang dimiliki, atau penilaian kinerja yang didapat. Dengan cara ini secara tidak langsung dapat melihat kompensasi yang akan didapat karyawan nantinya.

Colquitt, *et al.*, (2013:38) menjelaskan bahwa OCB adalah kategori kedua dari prestasi kerja. OCB didefinisikan sebagai kegiatan sukarela yang dilakukan karyawan yang mungkin dan tidak mungkin dihargai oleh organisasi dan kegiatan ini memberikan kontribusi terhadap organisasi dengan meningkatkan kualitas kinerja. Contoh umum OCB termasuk menawarkan bantuan kepada karyawan baru menjelaskan suasana dan budaya organisasi, membantu karyawan lain yang sedang dikejar *deadline* untuk menyelesaikan pekerjaannya, atau bersedia untuk menggantikan pekerjaan karyawan lain.

2.1.2.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Teori mengenai dimensi yang paling populer untuk mengukur tingkat OCB didalam suatu organisasi, telah dijelaskan oleh Organ, *et al.* (2006). Organ membagi dimensi tersebut kedalam lima faktor perilaku yang berhubungan antar sesama karyawan, dan perilaku antara karyawan dengan perusahaan. Kelima faktor tersebut adalah:

1) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari apa yang telah ditugaskan dalam *job description*.

3) *Sportmanship*

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

4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur - prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.1.2.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Organisasi

OCB telah terbukti memiliki dampak positif pada kinerja karyawan dan kesejahteraan. Menurut Podsakoff, *et al.*, (2009) efek OCB terhadap kinerja karyawan sangat besar, para karyawan yang terlibat dalam OCB memiliki peringkat kerja yang lebih baik menurut evaluasi yang dilakukan oleh para manajer. Ini bisa saja terjadi karena karyawan yang terlibat dalam OCB melakukan sesuatu hal yang lebih dan ia pasti akan menerima sesuatu yang lebih dari orang lain, atau mungkin disebabkan lebih banyak alasan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti keyakinan manajer bahwa OCB memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi secara keseluruhan, atau persepsi OCB sebagai bentuk komitmen karyawan karena sebuah sifat sukarela (Organ, *et al.*, 2006).

Menurut Organ *et al.* (2006) OCB memiliki beberapa manfaat untuk perusahaan, antara lain :

- 1) Meningkatkan produktivitas para karyawan antara lain dengan membantu karyawan baru didalam organisasi, membantu karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah memasuki *deadline*.
- 2) Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaannya sendiri, memberikan para manajer lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaannya, mengedepankan kerja sama didalam tim atau kelompok.
- 3) Merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan menciptakan dan menjaga lingkungan yang nyaman dan kekeluargaan agar karyawan merasa nyaman dan merasa memiliki oragnisasi tersebut.
- 4) Menciptakan modal sosial melalu komunikasi yang lebih baik dan membangun jaringan yang kuat antar karyawan agar dapat meningkatkan efisiensi dalam melakukan komunikasi dan pertukaran informasi untuk meminimalisir kesalahan dalam penyampaian informasi.

Selain itu manfaat OCB juga dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff, *et al.*, (2009), menjelaskan mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja organisasi. Hasil dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa :

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.

Karyawan yang menolong rekan kerjanya yang lain akan mempercepat dalam penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan akan membantu meningkatkan produktivitas rekan kerjanya tersebut.

- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer.

Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau *feed back* yang berharga dari karyawan tersebut dan dapat meningkatkan efektivitas unit kerja.

- 3) *Organizational Citizenship Behavior* (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.
- 4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk fungsi kelompok.
Keuntungan dari perilaku tolong menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan mempererat kelompok, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
- 5) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
Menampilkan perilaku *courtesy* yaitu dengan saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan sesama anggota maupun dengan anggota tim lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk penyelesaiannya.
- 6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- 7) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai pekerjaan yang banyak akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja.
- 8) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan

dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.1.2.4 Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ *et al.* (dalam Titisari, 2014:15) menjelaskan bahwa peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan, dan faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan. Faktor-faktor internal tersebut antara lain:

1) Kepuasan kerja

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan berbicara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka lebih dari apa yang ditugaskan, karyawan yang memiliki kepuasan kerja juga akan lebih patuh terhadap aturan-aturan organisasi, karena mereka ingin terus mendapatkan kepuasan kerja tersebut. Kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara apa yang diharapkan didalam pekerjaan dengan apa yang diterima.

2) Komitmen organisasi

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sangat berhubungan erat dengan komitmen organisasi. Karena karyawan yang telah memiliki komitmen terhadap organisasi otomatis akan memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena jika seorang karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi ia pasti akan merasakan kepuasan kerja yang ia rasakan didalam organisasi. Kepuasan kerja akan membuat karyawan mau melakukan apa saja untuk kemajuan organisasi, baik dengan mengerjakan pekerjaan yang lebih dari yang ia dapatkan dan membantu rekan kerja yang memiliki kesulitan.

3) Kepribadian

Perbedaan individu merupakan hal pembeda pada dalam diri karyawan yang akan menunjukkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka, maka diyakini bahwa beberapa orang yang memperlihatkan siapa mereka akan lebih mungkin untuk mereka menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4) Moral karyawan

Moral karyawan juga sangat penting dalam faktor pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena moral adalah kewajiban berbuat baik seseorang terhadap masyarakat atau organisasi sesuai dengan aturan yang telah ditentukan.

5) Motivasi

Motivasi adalah salah satu faktor internal *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri seorang karyawan untuk melakukan sesuatu hal. Jika seorang karyawan tidak memiliki motivasi dalam bekerja otomatis ia akan kehilangan semangat dalam melakukan pekerjaannya yang membuat pekerjaan yang karyawan lakukan menjadi tidak efektif. Motivasi karyawan dapat berasal dari kepuasan kerja yang ia rasakan didalam organisasi, baik dengan senang dengan kondisi lingkungan organisasi yang stabil membuat karyawan merasa nyaman dan semangat dalam bekerja maupun merasa puas dengan apa yang diberikan organisasi kepadanya yang sesuai bahkan lebih dari yang karyawan harapkan.

Sedangkan faktor eksternal yang dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara lain:

1) Kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan situasional ini berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena gaya kepemimpinan dapat berkontribusi untuk pengembangan lebih kuat pada persepsi sarana organisasi dan individu.

2) Kepercayaan pada pimpinan

Bahwa kepercayaan terhadap pimpinan dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karena kepercayaan adalah faktor yang paling penting bagi karyawan untuk dapat bekerja, karena jika ia percaya terhadap pimpinan akan merasa nyaman dan membuat pimpinan tersebut menjadi panutan untuk karyawan dalam melakukan segala hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.

3) Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah salah satu faktor eksternal yang sangat penting untuk dapat membuat karyawan merasa nyaman dan merasa kepribadiannya atau dirinya sejalan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi dapat menciptakan kenyamanan untuk para karyawan dalam bekerja dan merasa bahwa nilai-nilai karyawan sejalan dengan nilai-nilai organisasi yang akan menciptakan komitmen organisasi dan berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4) Kepemimpinan transformasional

Tanggung jawab utama dari seorang pimpinan organisasi adalah mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan jalan mengartikulasikan misi, visi, strategi dan tujuan organisasi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Menurut Robbins dan Judge (2007:90), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2006: 21) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan beberapa definisi oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Scermerhorn, *et al.*, (2010: 40) mengatakan bahwa terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu atribut individu, kemampuan untuk bekerja dan dukungan operasional.

1. Atribut individu

Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu akan dapat dibedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari karakteristik demografi, misalnya: umur, jenis kelamin dan lain-lain, karakteristik kompetensi, misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan dan keterampilan dan karakteristik psikologi, yaitu nilai-nilai yang dianut, sikap dan kepribadian.

2. Kemampuan untuk bekerja

Masing-masing individu memiliki kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi, hanya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha atau kemauan untuk bekerja keras. Kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memacu usaha kerja serta dapat memberikan suatu arah dan ketekunan.

3. Dukungan operasional

Dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi diperlukan juga adanya dukungan atau kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun perusahaan. Misal kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

2.1.3.3 Aspek-Aspek Penilaian Kinerja

Setiap periode tertentu perusahaan melakukan penilaian atas kinerja karyawan. Penilaian atas kinerja karyawan melibatkan beberapa aspek seperti yang dijabarkan oleh Rivai (2004: 324) yang mengelompokkan aspek-aspek kinerja karyawan yang dinilai menjadi 2 yaitu:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk pelaksanaan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak di unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab karyawan.

Menurut William dan Anderson (1991) terdapat tiga dimensi kinerja karyawan dalam perusahaan yaitu:

- a. *In-role behavior*

Perilaku yang memang sudah seharusnya dilakukan oleh seorang karyawan saat berada dalam perusahaan

- b. *Ocb-organization*

Perilaku OCB dari karyawan yang memberikan manfaat bagi organisasi secara umum.

- c. *Ocb-individual*

Perilaku OCB dari karyawan yang memberikan manfaat secara spesifik pada individu tertentu dan secara tidak langsung dapat memberikan kontribusi kepada organisasi.

2.1.3.4 Indikator Kinerja

Menurut William dan Anderson, (1991) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Memenuhi tanggung jawab yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan
- b. Memenuhi persyaratan kinerja formal pekerjaan
- c. Membantu karyawan lain yang memiliki beban kerja yang lebih berat (ketika tidak diminta)

- d. Menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah dan kekhawatiran rekan kerja
- e. Memberitahu perusahaan bila tidak datang untuk bekerja terlebih dahulu.
- f. Mematuhi aturan-aturan informal yang dirancang untuk menjaga ketertiban

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam menyusun penelitian ini antara lain:

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis, Tahun dan Judul	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Felicia, (2017) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior di Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya	Komitmen Organiasional (X) dan Organizational Citizenship Behavior (Y)	60 karyawan Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya dengan menggunakan analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh kepada Organizational Citizenship Behavior. Komitmen Afektif dan Komitmen Berkelanjutan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior, sedangkan Komitmen Normatif memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior di Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya.

Lanjutan Tabel 2.2

No	Nama Penulis, Tahun dan Judul	Variabel Penelitian	Sampel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2	Kaihatu, Adiwijaya, Kartika, dan Nugroho (2016) Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance on Hospitality Industry in Surabaya Indonesia	Organizational Citizenship Behavior (X) dan Employee Performance (Y)	49 karyawan pada posisi middle dan top manajemen industri perhotelan di Surabaya dengan menggunakan Partial Least Square	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri hotel di Surabaya
3	Wahyudi dan Sudibya (2016) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Karyawan di Natya Hotel, Kuta Bali	Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasional (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)	45 karyawan Natya Hotel, Kuta Bali dengan menggunakan analisis regresi linier berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Jurnal-Jurnal Penelitian

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian Teresia dan Suyasa (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasi ternyata menjadi salah satu faktor yang berperan pada OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Purba dan Seniati (2004) menambahkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh cukup besar terhadap OCB di Indonesia. Penelitian Felicia (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Allen dan Meyer (1993) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dan OCB. Morrison (dalam Felicia, 2017) membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara laki-laki dan perempuan, dimana perempuan menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in role mereka dibanding laki-laki.

2.3.2 Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Fitriastuti (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan karena karyawan dengan komitmen yang tinggi akan loyal dan bersedia melakukan apa saja yang dibutuhkan oleh organisasi tempatnya bekerja serta akan mempertahankan keikutsertaannya dalam kegiatan organisasi. Memari, *et al.*, (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasional dan prestasi kerja karyawan, dimana jawaban responden menunjukkan bahwa saat mereka merasa santai dalam lingkungan kerja, komitmen organisasi mereka juga meningkatkan ditunjukkan dengan kinerja yang tinggi.

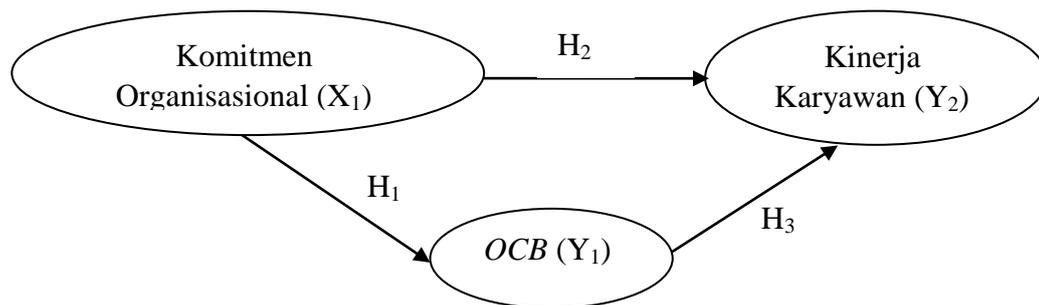
2.3.3 *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Ticoalu (2013) menyebutkan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB), sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Fitriastuti (2013) menemukan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Harwiki (2013) menambahkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh

terhadap kinerja karyawan, dimana peningkatan nilai yang lebih tinggi dari OCB, akan mengarah pada nilai yang lebih tinggi dari Kinerja Karyawan

2.4 Kerangka Konseptual

Uraian pemikiran yang telah disampaikan di BAB 2 memberikan landasan dan arah untuk menuju pada penyusunan kerangka konseptual berikut ini:



Gambar 2.1.

Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual pada Gambar 2.1. maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

H2: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.