

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Landasan Teori

II.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

II.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset esensial dalam suatu entitas usaha dengan berhubungan langsung terhadap kualitas maupun keberlanjutannya dari entitas tersebut. Terziev (2019) menjelaskan SDM sebagai orang-orang dalam suatu organisasi dengan kualitas diri yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Setiap individu yang ada di perusahaan memegang peran masing-masing dan berpengaruh satu sama lain. Untuk menyelaraskan banyaknya individu dengan berbagai sifat, pemikiran dan latar belakang, penting adanya manajemen dalam pengelolaan SDM pada perusahaan.

Dalam hal ini maka manajemen SDM sebagai proses untuk mendapat, melakukan pelatihan, penilaian, serta pemberian kompensasinya dengan meninjau hubungan kerjanya hingga kesehatannya dari karyawan (Dessler, 2020). Secara sederhana, hal itu merujuk dengan kumpulan kebijakannya dimana mengatur hubungan kerja maupun berpusat pada manajemen dengan orang-orang yang dipekerjakan (Beardwell & Thompson, 2017). Dengan adanya manajer sumber daya manusia, segala proses yang berkaitan dengan hubungan antara perusahaan dengan karyawan dapat dikelola dengan baik. Hadirnya manajemen sumber daya manusia untuk memastikan kegiatan produksi dapat menghasilkan kinerja dan produktivitas yang baik, sehingga perekonomian perusahaan tetap berjalan (Supriadi, 2022, hlm. 3)

II.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peningkatan kualitas dari manajemen SDM mencakup beberapa bidang di perusahaan. Armstrong (2019) menjelaskan beberapa bidang yang berkaitan dengan pencapaian tujuan dari manajemen sumber daya manusia.

- *Organizational Effectiveness* (Efektivitas Organisasi), strategi yang digunakan harus mendukung efektivitas perusahaan dalam mengembangkan pengetahuan, minat, dan menciptakan tempat yang nyaman untuk bekerja
- *Human Capital Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia), mencakup faktor manusia dalam perusahaan, seperti keahlian dan keterampilan sehingga menjadi ciri khas tersendiri bagi perusahaan
- *Knowledge Management* (Manajemen Pengetahuan), membantu mengembangkan keterampilan dalam perusahaan yang berasal dari pengembangan organisasi
- *Reward Management* (Manajemen Hadiah), meningkatkan motivasi kontribusi serta komitmen dengan kebijakan yang membuat seluruh karyawan merasa dihargai
- *Employee Relations* (Hubungan Karyawan), menciptakan iklim yang harmonis melalui kerjasama antara manajerial, karyawan, serta serikat pekerja

Tidak hanya memberi dampak pada kemajuan perusahaan, penting bagi manajemen SDM mempertimbangkan tujuannya dari sisi pribadi karyawan. Pengelolaan hal itu memiliki beberapa maksud dalam praktik suatu organisasi yang dijelaskan oleh (Adamy, 2016), antara lain:

1. Tujuan organisasionalnya, upaya dalam mendeteksi keterlibatan SDM di perusahaan. Departemen sumber daya manusia membantu manajerial menangani permasalahan sumber daya manusia
2. Tujuan manajerial, mempertahankan keterlibatan departemen sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Tujuan sosial, merespon kebutuhannya maupun tantangannya ketika bermasyarakat guna meminimalisir efek negatif untuk perusahaan.
4. Tujuan secara personalnya dimana membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadinya atau mengembangkan kontribusinya untuk perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas terkait pengertian manajemen SDM, dengan demikian bisa disintesis oleh peneliti yang dimaksud dengan manajemen SDM adalah proses memperoleh, melatih dan memelihara sumber daya manusia

dengan kebijakan yang mengarah pada efektivitas dan bertujuan untuk peningkatan kualitas perusahaan serta kemajuan individu di dalamnya.

II.1.2 Organizational Citizenship Behavior

II.1.2.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Organisasi dalam prosesnya berkaitan dengan pencapaian tujuan dan membutuhkan peran banyak individu di dalamnya. Adapun tugasnya dari manajemen SDM yaitu menciptakan perilaku karyawannya dalam perusahaannya sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan. *Organizational behavior* (OB) atau perilaku organisasi adalah bidang studi dengan fokus untuk paham, mampu menjelaskan serta mengoptimalkan perilaku maupun sikap seseorang pada suatu organisasinya (Colquitt et al., 2019, hlm. 4). Studi OB menjelaskan hubungan antara pembelajaran/pelatihan dengan kinerja yang diberikan. Perusahaan dengan pengembangan karyawan yang jelas tentu memiliki peluang besar dalam menciptakan perilaku karyawan yang memuaskan. Perilaku memuaskan berupa tingkah laku bermanfaat dan berdampak positif pada perusahaan

Organizational citizenship behavior (OCB) didefinisikan dengan tingkah laku karyawannya melalui cara berkontribusi lebih besar kepada perusahaan melebihi tanggung jawab yang ditetapkan di awal. OCB sebagai tingkah laku individu dengan lebih dari syarat kerjanya dari karyawan serta memiliki peran lebih dalam lingkungan psikologisnya maupun tempat kerjanya (Robbins & Judge, 2019, hlm. 27). OCB didefinisikan dengan tingkah laku karyawannya dengan lebih dari kewajibannya (*extra role*) maupun tidak berkaitan terhadap kompensasinya (Afandi, 2018, hlm. 181). Inisiatif datang langsung dari keinginan karyawan tanpa mengharapkan *reward* dari perusahaan. Sederhananya, OCB adalah berbagai bentuk kerjasama dan bantuan kepada rekan kerja yang mendorong dalam konteks sosialnya maupun psikologisnya dari entitas usaha (McShane & Von Glinow, 2018, hlm. 36). Karyawan dengan OCB akan membuat perusahaan sangat puas karena kinerja yang melebihi harapan. Perilaku OCB akan berperan besar dalam menolong organisasi maupun rekan kerja.

II.1.2.2 Manfaat Organizational Citizenship Behavior

OCB sebagai tingkah lakunya dari seorang pegawai bukan sebatas tuntutan kerja melainkan inisiatif maupun secara sukarela karyawan berkontribusi besar

(Husniati & Pangestuti, 2018). Untuk itu, OCB akan sangat berperan dalam kemajuan suatu perusahaan. Menurut Widyaningrum (2019, hlm. 99-102), manfaat yang bisa dirasakan suatu perusahaan dari adanya OCB adalah:

1. Produktivitas Tim

Perilaku OCB dengan senang hati menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan sehingga akan mempercepat penyelesaian tugas dan secara tidak langsung menerapkan rasa saling menolong ke seluruh bagian di perusahaan

2. Produktivitas Pimpinan

Pemimpin akan mendapat berbagai masukan dari karyawan dan berdampak pada pengambilan keputusan yang tidak bersifat sepihak. Selain itu, karyawan dengan OCB akan menghindari konflik yang dapat mengganggu fokus pimpinan

3. Menghemat Sumber Daya

Urusan yang tidak terlalu besar dapat diselesaikan oleh karyawan OCB. Seperti penyelesaian masalah sehingga pimpinan dapat menggunakan waktunya dalam perencanaan saja. Contoh lain ketika ada karyawan baru masuk, karyawan OCB akan memberikan arahan dan orientasi karena adanya kesadaran untuk membantu pimpinan maupun rekan kerja.

4. Menjaga Fungsi Kelompok

Karyawan OCB diuntungkan sebab mampu mengoptimalkan moral, semangat, maupun kerekatannya di suatu instansi tanpa harus dikelola oleh pimpinan

5. Koordinasi Kelompok

Karyawan OCB akan berpartisipasi aktif dalam penyelesaian tugas kelompok dan berdampak pada efektivitas kerja

6. Mempertahankan Karyawan Terbaik

Kemampuan karyawan OCB dalam menarik dan melibatkan seluruh anggota dapat menciptakan rasa saling memiliki antara satu karyawan dengan lainnya. Dengan demikian, karyawan dengan potensi besar tidak akan pergi begitu saja dan terus membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

7. Menjaga Stabilitas

Karyawan OCB akan membantu tugas rekan yang tidak masuk atau memiliki kendala dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan begitu, konsistensi akan selalu terjaga

8. Membantu Perusahaan Beradaptasi

Adanya OCB akan membuat seorang karyawan ingin selalu membantu perusahaan dengan memberikan informasi terkait perubahan lingkungan. Mereka akan selalu memberikan solusi dan saran dalam pengambilan keputusan perusahaan.

II.1.2.3 Faktor-faktor Organizational Citizenship Behavior

Perusahaan harus memberikan beberapa aspek pendukung untuk memunculkan perilaku OCB. Terdapat beberapa faktor timbulnya OCB yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Novrie (2017) menjelaskan faktor yang memberi pengaruh pada OCB adalah iklim dan budayanya dalam berorganisasi. Ketika iklimnya dari suatu organisasinya dinilai positif oleh karyawan, mereka akan merasa nyaman dan melakukan pekerjaannya melebihi. Faktor lain dari *organizational citizenship behavior* juga dijelaskan oleh Supriadi et al. (2019) yaitu faktor internal seperti komitmen tinggi, kekuatan moral dan kepuasan kerja. Faktor eksternal didapat dari sistem yang ada, kepemimpinan, dan budaya perusahaan. Karyawan juga akan terpacu ketika mengetahui nilai-nilai yang dijunjung perusahaan positif dan sesuai dengan apa yang mereka terapkan.

II.1.2.4 Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Perilaku karyawan dengan OCB merupakan wujud dimensi yang dijelaskan oleh (Afandi, 2018, hlm. 185) sebagai berikut:

1. Altruisme (*Altruism*), merupakan perilaku membantu rekan kerja baik dalam menyelesaikan tugasnya maupun permasalahan hidupnya
2. Kesopanan (*Courtesy*), merupakan perilaku sopan dengan menghindari masalah antar karyawan, memberikan informasi yang benar dan menghargai serta memperhatikan individu yang lainnya.
3. Sportif (*Sportsmanship*), termasuk tingkah laku toleransinya pada kondisi dengan masih kurang ideal di perusahaan dengan tidak adanya suatu keluhan dalam upaya menjaga semangat perusahaan

4. Moral Kemasyarakatan (*Civic Virtue*), merupakan perilaku bijaksana dan terlibat dalam banyak kegiatan perusahaan untuk kemajuan perusahaan
5. Kehati-hatian (*Conscientiousness*), merupakan perilaku yang menguntungkan perusahaan berupa mematuhi peraturan yang berlaku

Seluruh dimensi saling menguatkan kontribusi karyawan di suatu perusahaan. OCB menjadi aset utama untuk perusahaan mencapai tujuannya dengan efektif. Untuk itu, perusahaan harus menjaga karyawannya OCB melalui cara memberikan hak atau bonusnya yang disesuaikan terhadap kinerja mereka.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas mengenai definisi *organizational citizenship behavior*, maka dapat disintesis oleh peneliti bahwa yang dimaksud dengan *organizational citizenship behavior* sebagai suatu tingkah laku dari karyawannya berupa tindakan bersifat ekstra yang melebihi tanggung jawab mereka serta sukarela agar organisasi dapat mencapai tujuan bersama melalui indikator yaitu: altruisme, kesopanan, sportif, moral kemasyarakatan, dan kehati-hatian.

II.1.3 Perceived Organizational Support

II.1.3.1 Pengertian Perceived Organizational Support

Perceived organizational support (POS) atau dukungan organisasinya sebagai aspek terpenting untuk perusahaannya guna memastikan perusahaan berjalan dengan produktif. Bentuk dari *perceived organizational support* adalah keyakinan dari karyawan bahwa perusahaan mendukung mereka. *Perceived organizational support* sebagai ukuran karyawannya yakin perusahaan akan memberi kontribusinya maupun kepedulian terhadap kesejahteraannya (Robbins & Judge, 2019, hlm. 81). Definisi serupa juga dinyatakan oleh Rhoades & Eisenberger dalam Kim et al., (2017) bahwa *perceived organizational support* adalah keyakinan karyawannya tentang perusahaan mampu menghormati kontribusinya maupun kepeduliannya. Keyakinan adanya dukungan organisasi timbul dari berbagai proses yang dijalankan oleh karyawan selama bekerja di perusahaan.

Menurut Ardias (2019), *Perceived organizational support* menjadi anggapan karyawannya yang terdiri dari kebijakan, norma, dan prosedur organisasi mengenai penilaian kontribusi dan kesejahteraannya. Karyawan akan merasa perusahaannya mendukung jika perusahaan adil serta melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan perusahaan. Selain itu, nilai serta prosedur yang

diterapkan perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan bersama juga menjadi hal yang penting untuk menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan.

Karyawan merasa diberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu dengan adanya dukungan organisasi. Dukungan organisasi bisa berupa sumber daya yang disediakan, kepemimpinan, lingkungan, budaya, struktur perusahaan dan *job design* yang ditetapkan oleh perusahaan (Lian, 2017, hlm. 96)

II.1.3.2 Faktor-Faktor Perceived Organizational Support

Perasaan seorang karyawan bahwa mereka mendapat dukungan organisasi didapat melalui beberapa faktor yang dijelaskan oleh Allen dalam (Fidelia, 2020) sebagai berikut:

1. **Karakteristik Kerja**
Tindakan dari perusahaan yang diterima karyawan berkaitan dengan tantangan, variasi tugas dan beban kerja
2. **Tantangan**
Keinginan karyawan untuk mendapat tantangan dan membutuhkan keterampilan
3. **Variasi Tugas**
Beragam tugas yang datang tidak terduga dan biasanya datang mendadak atau tidak dapat diselesaikan dengan baik sebelumnya
4. **Beban Kerja**
Berlebihan beban, *deadline* yang terlalu cepat dan waktu pengerjaan yang terlalu larut
5. **Kelelahan Kerja**
Mengalami kelelahan bisa mempengaruhi niat dan kinerja karyawan kedepannya
6. **Ambiguitas Peran**
Adanya perintah atau amanah yang tidak jelas dan tidak kuat kegunaannya
7. **Gaji yang Sesuai**
Pembayaran sesuai dengan kinerja karyawan, ketika dirasa sesuai maka akan berpengaruh dengan *perceived organizational support*
8. *Mentoring*

Fasilitas pengembangan yang disediakan oleh perusahaan untuk karyawannya. Terdiri dari *mentoring* dalam hal karir dan psikologis

II.1.3.3 Indikator Perceived Organizational Support

Beragam hal bisa menjadi wujud dukungan perusahaan kepada karyawannya. Indikator dalam *perceived organizational support* dijelaskan oleh Eisenberger dalam Wijaya & Yuniawan (2017) sebagai berikut:

1. Kesejahteraan Karyawan
Karyawan mendapatkan hak mereka dan tidak dirugikan selama menjalani pekerjaan di perusahaan
2. Dukungan Atasan
Karyawan mendapatkan dukungan langsung dari atasan sebagai pihak yang mempekerjakan mereka
3. Penghargaan
Karyawan mendapatkan penghargaan atas apa yang mereka capai agar merasa dihargai dan rasa memiliki kuat akan perusahaan
4. Kondisi Kerja
Karyawan mendapatkan fasilitas, lingkungan serta rekan kerja yang sesuai dan membuat nyaman karyawan saat bekerja di perusahaan

Berdasarkan beberapa pendapat di atas mengenai definisi *perceived organizational support*, maka dapat disintesis oleh peneliti bahwa yang dimaksud dengan *perceived organizational support* sebagai anggapan karyawannya terkait bagaimana perusahaan mendukung, menghormati serta mensejahterakan mereka melalui aturan dan prosedur yang membantu karyawan dalam mengembangkan kinerjanya melalui indikator yaitu: kesejahteraan karyawan, dukungan atasan, penghargaan dan kondisi kerja

II.1.4 Budaya Organisasi

II.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah penerapan berbagai nilai sebagai dasar seorang individu dalam berpikir dan melakukan sesuatu. Nilai-nilai yang diyakini suatu kelompok akan diterapkan dan dijadikan identitas suatu kelompok. Budaya adalah istilah yang mewakili segala daya, cipta, rasa dan karsa yang berasal dari manusia (Setiawan, 2018). Budaya akan membedakan antara suatu kelompok dengan kelompok lainnya

karena setiap kelompok memiliki pemahamannya masing-masing tentang bagaimana menanggapi suatu hal. Suatu perusahaan atau organisasi akan menciptakan budaya untuk mengatur segala tingkah laku manusia di dalamnya sesuai dengan nilai dan prinsip perusahaan itu sendiri.

Colquitt et al. (2019, hlm. 510) menjelaskan budaya organisasinya sebagai informasi mendasar pada organisasinya berkaitan dengan norma, aturan maupun berbagai nilai pembentuk perilaku maupun sikap orang di dalamnya. Dengan adanya budaya dalam perusahaan, karyawan di dalamnya dapat mengetahui apa saja yang menjadi batasan dalam mereka berperilaku. Definisi lain dari budaya organisasi dijelaskan abstraksinya mencakup norma maupun nilai melingkupi semua maupun sebagian organisasi (Armstrong, 2019, hlm. 303). Budaya organisasi memiliki definisi menurut (McShane & Von Glinow, 2018, hlm. 387) sebagai sebuah nilai dan asumsi yang ada dimiliki sebuah perusahaan (McShane & Von Glinow, 2018, hlm. 387). Budaya diciptakan untuk menyamakan persepsi serta nilai untuk seluruh anggota di perusahaan terkait hal-hal yang harus diterapkan dan tata cara pelaksanaan suatu kegiatan.

Budaya organisasi akan dilihat sebagai ciri khas dari suatu organisasi/perusahaan. Pada dasarnya budaya organisasinya sebagai pandangan sebagaimana dianut anggotanya yang dijadikan sistem untuk memberikan pengaruh pada cara kerjanya maupun bertingkah laku anggotanya dari perusahaan dan membedakannya dengan perusahaan lain (Busro, 2018). Budaya yang bersifat positif tentu akan menghasilkan kinerja baik dari karyawan karena mereka akan merasa benar dan sesuai ketika menyelesaikan pekerjaannya. Budaya bisa menghasilkan sikap kerja keras dan kedisiplinan, karena budaya sendiri adalah hasil pemikiran manusia yang dipertahankan dan dikembangkan secara terus menerus (Fahmi, 2016, hlm. 2). Sikap positif bukan suatu hal yang sulit diterapkan jika perusahaan sudah menjadikannya sebagai budaya yang dianut.

II.1.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Ciri dari suatu perusahaan dapat dilihat dari budaya yang diterapkan, terdiri dari nilai, keyakinan serta asumsi. Terdapat enam karakteristik budaya organisasinya yang disampaikan Robbins dan Judge (2019, hlm. 545) yakni:

1. Adaptability (Kemampuan Adaptasi)

Karyawannya didukung supaya terus berinovasi dan berani pengambilan risikonya.

2. *Detail Orientation* (Orientasi Detail)

Karyawannya diminta menganalisis serta teliti dalam setiap detail

3. *Result Orientation* (Orientasi Hasil)

Perusahaan lebih fokus pada hasil dibanding proses

4. *People Orientation* (Orientasi Orang)

Perusahaan mempertimbangkan pengaruh yang dirasakan oleh individu pada maupun luar perusahaan

5. *Collaboration* (Kolaborasi)

Kegiatan kerjanya disesuaikan untuk kerjasama timnya dibanding personal

6. *Integrity* (Integritas)

Individu dalam perusahaan menunjukkan etika yang tinggi dalam bekerja

Karakteristik berada pada tingkatan yang berbeda di setiap perusahaan.

Penilaian suatu organisasi terhadap salah satu karakteristik akan mempengaruhi nilai-nilai yang dianut di dalamnya dan bagaimana cara berperilaku sehari-harinya.

II.1.4.3 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi bisa digambarkan dengan tujuh karakteristik yang menyertainya, dijelaskan oleh (Afandi, 2016) antara lain:

1. Pelaksanaan Norma

Normanya berupa aturan dalam perusahaan untuk mengarahkan perilaku yang tepat dan tidak tepat

2. Pelaksanaan Nilai-Nilai

Suatu hal yang merekat pada perusahaan berdasarkan integritas individu dan menyesuikannya dengan perusahaan

3. Kepercayaan

Hal yang diyakini dan dipandang oleh seluruh orang di perusahaan.

4. Pelaksanaan Kode Etik

Pedoman perilaku yang diturunkan sejak lama sehingga sudah terbentuk dan mendarah daging dengan perusahaan

5. Pelaksanaan Seremoni

Mengenai bagaimana melaksanakan suatu hal untuk mendukung nilai-nilai yang diterapkan di perusahaan

6. Sejarah Organisasi

Berupa kisah awal berjalannya perusahaan yang terus berkembang dan menjadi cerita tersendiri bagi suatu perusahaan

Berdasarkan beberapa pendapat di atas mengenai definisi budaya organisasi, maka dapat disintesis oleh peneliti bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah pedoman suatu perusahaan dalam membentuk perilaku karyawan di dalamnya berupa nilai, norma, dan asumsi yang akan menjadi pembeda dengan perusahaan lainnya melalui indikator yaitu: inovasi, orientasi detailnya, orientasi orang, hasil, tim, agresif, maupun keyakinan.

II.1.5 Komitmen Organisasi

II.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan niat atau keinginan individu dengan berlandaskan keterikatan/perjanjian terhadap suatu hal. Komitmen organisasi adalah tingkat seorang karyawan mengenal perusahaan dan tujuannya serta ingin mempertahankan keanggotaannya (Langton et al., 2016). Definisi lain komitmen organisasi menurut Colquitt et al. (2019, hlm. 60) adalah keinginan dari seorang karyawannya supaya tetap sebagai anggota organisasinya. Komitmennya akan menentukan pilihan karyawan antara menjadi bagian dari perusahaan atau mencari pekerjaan lain. Komitmen organisasi mencerminkan kesetiaan karyawan pada perusahaan dalam mencapai tujuan bersama (Busro, 2018, hlm. 73). Melalui komitmen yang besar, karyawan akan berusaha menjadi individu yang kreatif dan produktif dalam menjalankan tugas (Fadlillah, 2017). Komitmen menjadi semacam penguat kinerja karyawan dalam berkontribusi lebih di tempat ia bekerja.

Wujud komitmen setiap bagian di organisasi akan berbeda. Komitmen dari seorang manajer dengan karyawan tentu akan berbeda menyesuaikan tingkatan dan tanggung jawab yang dipegang. Seorang manajer akan menunjukkan komitmen untuk perusahaan dengan tiga cara (Lian, 2017, hlm.84):

1. Membangun organisasi, manajer bisa mempunyai tanggung jawab dalam meningkatkan organisasi bersama lingkup dengan lebih luas

2. Mendukung manajemen, manajer akan terus meningkatkan kualitas manajemen perusahaan
3. Melaksanakan nilai-nilai, manajer akan menyusun prinsip dan melaksanakan nilai yang diterapkan pada kegiatan perusahaan

II.1.5.2 Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawannya pada organisasi muncul secara bertahap dan melalui proses. Ada berbagai faktor yang memberi pengaruh pada munculnya komitmen dari organisasinya (Madiistriyatno & Hadiwijaya, 2020, hlm. 55-56) sebagai berikut:

1. Faktor personal, salah satunya faktor dengan asanya dari kepribadian individu
2. Faktor organisasi, jenis pekerjaan atau kejelasan mengenai apa yang dikerjakan
3. Faktor eksternal, tidak adanya tawaran atau pekerjaan yang lebih baik dari luar perusahaan membuat seorang karyawan berkomitmen dengan perusahaan

Tidak seluruh faktor bisa dikendalikan oleh perusahaan, komitmen tetap menyesuaikan kondisi yang dialami karyawan. Untuk itu, perusahaan cukup memaksimalkan kejelasan terkait tugas dan peran seorang karyawan dalam meningkatkan komitmen mereka.

II.1.5.3 Dimensi Komitmen Organisasi

Komitmen setiap individu akan selalu berbeda. Perbedaan tingkatan komitmen didasari lagi pada kesesuaian karyawan dengan perusahaan dan dukungan yang didapat dari perusahaan. Terdapat dimensi komitmen organisasi menurut (Colquitt et al., 2019, hlm. 65-69) sebagai berikut:

a. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Kaitannya pada emosi maupun keikutsertaan karyawan pada perusahaan. Indikator di dalamnya adalah: rasa memiliki, kebanggaan, dan loyalitas

b. *Continuance Commitment* (Komitmen Keberlangsungan)

Berkaitan dengan yang dirasakan karyawan terkait dampak yang diterima jika mereka keluar dari perusahaan. Indikator di dalamnya adalah: kebutuhan, kenyamanan, dan motivasi

c. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Berkaitan dengan kewajiban seorang karyawan terhadap perusahaan. Indikator di dalamnya: kepuasan, keinginan bertahan, dan tanggung jawab

Berdasarkan beberapa pendapat di atas mengenai definisi komitmen organisasi, maka dapat disintesis oleh peneliti bahwa yang dimaksud dengan komitmen organisasinya sebagai seorang karyawannya supaya terus berada di perusahaan dan disalurkan melalui produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan melalui indikator: komitmen afektif, komitmen keberlangsungan, dan normatif.

II.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penyusunan penelitian yang dilakukan, peneliti mempelajari berbagai temuan dari studi terdahulu dimana masih relevan terhadap variabel penelitian antara lain *perceived organizational support*, budaya organisasi, komitmen organisasinya maupun *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian sebelumnya akan dijadikan panduan untuk peneliti menjalankan penelitian. Penelitian tersebut antara lain:

1. Alshaabani et al. (2021) dengan judul “*Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators*”. Objeknya dari penelitian mencakup beberapa perusahaan pada bidang jasa di Hungaria. Metode *sampling* dalam penelitian yakni metode *snow ball sampling* dengan 380 karyawan sebagai sampel. Variabel yang diteliti adalah *perceived organizational support* (X), *organizational citizenship behavior* (Y), keterikatan karyawan (Z₁) dan komitmen afektif (Z₂). Hasil penelitian menunjukkan *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dan pengaruhnya diperkuat oleh keterikatan karyawan sebagai mediasi. Hasilnya menjelaskan ada keterikatan karyawannya dengan komitmen afektif memberi pengaruh secara positif pada *organizational citizenship behavior*.
2. Hayati (2020) dengan judul “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja”. Objeknya yakni PDAM surya sembeda Surabaya pada divisi kelola SDM dan P2K. Metode *sampling* yang dipakai melalui teknik sampel jenuhnya sejumlah 60 responden. Variabel yang diteliti adalah persepsi dukungan organisasi (X₁), budaya organisasi (X₂), *organizational citizenship*

behavior (Y) dan kepuasan kerja (Z). Hasil penelitian mengindikasikan *perceived organizational support* tidak signifikan pada *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerjanya, budaya organisasi memberi pengaruh positif pada *organizational citizenship behavior* serta kepuasan kerja, kepuasan kerja signifikan positif pada *organizational citizenship*, kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, serta kepuasan kerjanya dengan tidak memediasi *perceived organizational support* pada *organizational citizenship behavior*.

3. Wijaya & Yuniawan (2017) dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan bagian antara PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang)”. Objek dari penelitian ini adalah PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang. Metode penelitian menggunakan kuesioner dengan metode sensus terhadap seluruh karyawan. Variabel yang diteliti adalah budaya organisasi (X_1), dukungan organisasi (X_2), *organizational citizenship behavior* (Y) dan komitmen organisasi (Z). Hasil penelitian mengindikasikan budaya organisasinya maupun dukungan organisasinya yang memberi pengaruhnya secara positif pada komitmen organisasinya, budaya organisasi, dukungan organisasinya maupun komitmen organisasi yang memberi pengaruh secara positif pada *organizational citizenship behavior*.
4. Priyandini *et al.* (2020) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari”. Objek yang dipergunakan yakni PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. Metode *sampling* dengan metode sensus, menggunakan kuesioner dengan sampel semua karyawannya pada bagian produksi mesin jarum PT. Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. Variabelnya mencakup komitmen organisasi (X_1), lingkungan kerja (X_2), motivasi (X_3) dan *organizational citizenship behavior* (Y). Hasilnya yang didapat yaitu komitmen organisasi dengan lingkungan kerja tidak memberi pengaruh pada *organizational*

citizenship behavior sedangkan motivasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

5. Grego-Planer (2019) dengan judul “*The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors*”. Sampel adalah 323 karyawan di beberapa organisasi. Variabel yang diteliti adalah komitmen organisasi (X) dan *organizational citizenship behavior* (Y). Hasilnya menjelaskan komitmen organisasinya memberi pengaruh secara positif pada *organizational citizenship behavior* utamanya dalam komitmen afektif
6. Asrunputri *et al.* (2020) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Di Perusahaan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediating Variable”. Objeknya mencakup PT Evi. Metode statistik yang dipakai yakni *structural equation modelling* (SEM) menggunakan sampel 212 karyawan PT Evi. Variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan (X₁), budaya organisasi (X₂), iklim organisasi (X₃), *organizational citizenship behavior* (Y) dan kepuasan kerja (Z). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan signifikan terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi signifikan pada kepuasan kerjanya, budaya organisasi tidak signifikan pada *organizational citizenship behavior*, iklim organisasi signifikan pada kepuasan kerja, iklim organisasi tidak signifikan pada *organizational citizenship behavior* serta kepuasan kerja signifikan pada *organizational citizenship behavior*.
7. Suwibawa *et al.* (2018) dengan judul “*Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali)*”. Objek penelitiannya yakni Bappeda Litbang Provinsi Bali. Menggunakan *nonprobability sampling* dengan sampel 86 PNS dengan minimal dua tahun kerja. Variabel yang diteliti adalah budaya organisasi (X₁), komitmen organisasi (X₂), kinerja karyawan (Y) dan *organizational citizenship behavior* (Z). Hasilnya menjelaskan budaya organisasi memberi pengaruhnya secara positif maupun signifikan pada

organizational citizenship behavior, komitmen organisasi memberi pengaruh secara positif maupun signifikan pada *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi memberi pengaruhnya secara positif pada kinerja karyawannya dengan *organizational citizenship behavior*, serta komitmen organisasinya tidak memberi pengaruh pada kinerja karyawannya.

8. Kristiani *et al.* (2019) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture and Perceived Organizational Support (POS) Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teacher SDK PENABUR Jakarta*”. Objek dari penelitian ini yaitu SDK Penabur Jakarta. Metodenya yang dipakai yakni metode survey melalui pendekatan kuantitatif sebanyak sampelnya 178 guru di SDK Penabur Jakarta. Variabel yang dipergunakan mencakup budaya organisasi (X_1), *perceived organizational support* (X_2) dan *organizational citizenship behavior* (Y). Hasilnya menjelaskan budaya organisasi memberi pengaruhnya secara positif pada *organizational citizenship behavior*, *perceived organizational support* memberi pengaruhnya secara positif pada *organizational citizenship behavior*, serta budaya organisasi memberi pengaruhnya langsung pada *perceived organizational support*.
9. Winarsih & Riyanto (2020) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”. Metode *sampling* yang digunakan yaitu *nonprobability sampling* dengan sampel 70 karyawan sekolah. Variabel yang diteliti adalah budaya organisasi (X_1), keadilan organisasi (X_2), dan komitmen organisasi (X_3) dan *organizational citizenship behavior* (Z). Hasilnya menjelaskan budaya organisasi, keadilan organisasi maupun komitmen organisasinya memberi pengaruhnya secara signifikan pada *organizational citizenship behavior*.
10. Jang & Juliana (2020) dengan judul “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Generasi Milenial Di Industri Pendidikan”. Objeknya yaitu karyawan generasi milenial di Jakarta. Sampelnya yang dipakai sebanyak 100 karyawan. Variabelnya mencakup persepsi dukungan organisasi (X_1), kepuasan kerja (X_2), komitmen kerja (Y_1) maupun *organizational citizenship*

behavior (Y₂). Hasil penelitian mengindikasikan persepsi dukungan organisasinya memberi pengaruhnya pada kepuasan kerja, kepuasan kerja memberi pengaruhnya pada komitmen kerja serta *organizational citizenship behavior*, komitmen tidak memberi pengaruhnya pada *organizational citizenship behavior*.

11. Saputra & Supartha (2019) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap OCB dimediasi oleh Komitmen Organisasional”. Objek penelitian ini adalah Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali. Metode *sampling* yang dipakai yakni metode *non probability sampling* dengan sampel 100 PNS. Variabelnya mencakup budaya organisasi (X₁), dukungan organisasi (X₂), OCB (Y), dan komitmen organisasional (Z). Hasilnya menjelaskan setiap budaya organisasi, dukungan organisasi maupun komitmen organisasional memberi pengaruhnya pada OCB, peran dari komitmen organisasional pada OCB yang menguatkan hubungan dari budaya organisasi dengan dukungan organisasinya.
12. Pandey et al., (2019) dengan judul “Pengaruh Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Bank Sulutgo”. Objek penelitian ini adalah Bank Sulutgo. Sampel yang digunakan yaitu 80 karyawan Bank Sulutgo. Variabelnya mencakup dukungan organisasi (X₁), kepuasan kerja (X₂), komitmen organisasi (X₃) dan *organizational citizenship behavior* (Y). Hasilnya menjelaskan bahwa dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior*.
13. Charmiati & Surya (2019) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi”. Objek penelitian ini adalah PT. BPR Bali Dananiaga. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 45 responden. Variabelnya mencakup Kepuasan Kerja (X), *Organizational Citizenship Behavior* (Y), dan Komitmen Organisasional (Z). Hasilnya menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja

berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

Tabel 5. Matriks Penelitian Terdahulu terkait *Organizational Citizenship Behavior*

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Sampel dan Alat Uji	Variabel	Hasil/Kesimpulan
1	Ayman Alshaabani, Farheen Naz, Róbert Magda dan Ildikó Rudnák (2021)	Perusahaan Jasa di Hungaria	<i>Perceived Organizational Support</i>	Positif
		Metode <i>Linear Snowman Sampling</i>	Keterikatan Karyawan	Positif
			Komitmen Afektif	Positif
2	Noer Hayati (2020)	PDAM Surya Sembada Surabaya Divisi Kelola SDM dan P2K	Dukungan Organisasi	Tidak Signifikan
		Teknik Sampel Jenuh	Budaya Organisasi	Signifikan
		<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Kepuasan Kerja	Signifikan
3	Nina Ariani Wijaya dan Ahyar Yuniawan (2017)	PT Pos Indonesia (Persero)	Budaya Organisasi	Positif
		Uji Validitas, Uji Reabilitas, Uji F, Uji Koefisien Determinasi, Uji T, Uji Sobel	Dukungan Organisasi	Positif
			Komitmen Organisasi	Positif

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Sampel dan Alat Uji	Variabel	Hasil/Kesimpulan	
4	Lathifah Priyandini, Hari Nurweni dan Retno Hartati (2020)	PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari	Komitmen Organisasi	Tidak Signifikan	
			Lingkungan Kerja Motivasi	Tidak Signifikan Positif dan Signifikan	
5	Dorota Grego-Planer (2019)	Organisasi Sektor Publik Metode Kuantitatif	Komitmen Organisasi	Positif	
6	Aisyah Pia Asrunputri, Edy Supriyadi dan Lies Putriana (2020)	PT Evi	Gaya Kepemimpinan	Signifikan	
			<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Budaya Organisasi	Tidak Signifikan
				Iklm Organisasi	Tidak Signifikan
			Kepuasan Kerja	Signifikan	
7	Anom Suwibawa, Anak Agung Putu Agung, dan I Ketut Setia Sapta (2018)	PNS	Budaya Organisasi	Positif dan Signifikan	
			<i>Nonprobability Sampling</i>	Komitmen Organisasi	Positif dan Signifikan
			<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Kinerja Karyawan	
8	Wahyu Kristiani, Matin dan Sugiarto (2019)	SDK Penabur	Budaya Organisasi	Positif	
			<i>Random Sampling Technique</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	Positif

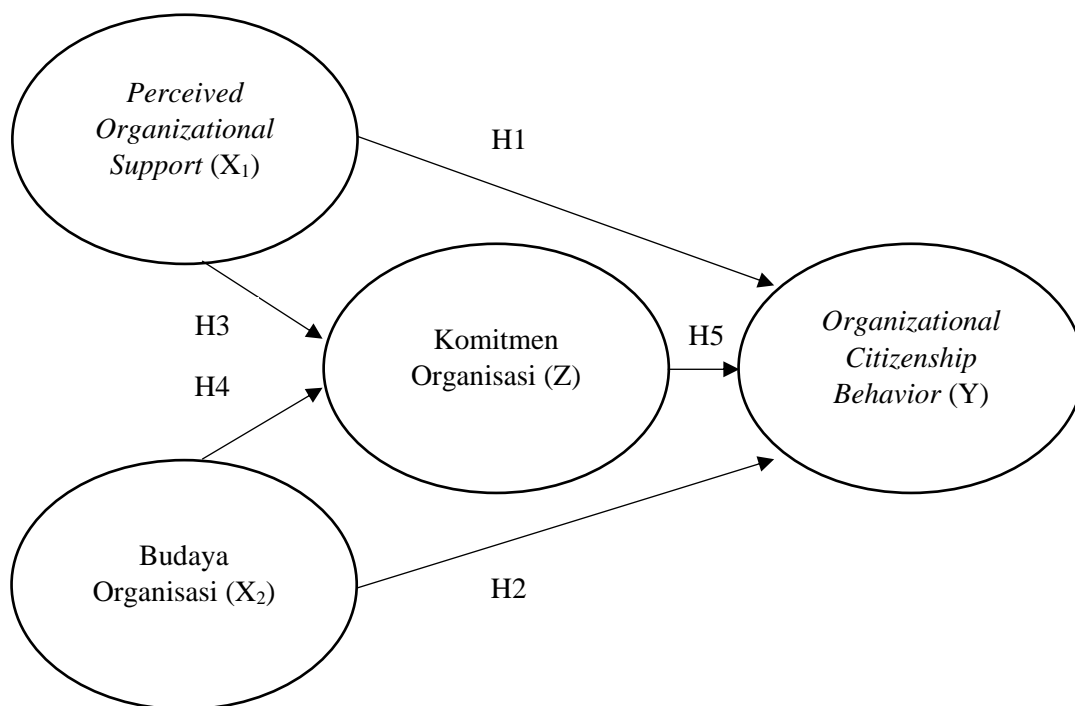
No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Sampel dan Alat Uji	Variabel	Hasil/Kesimpulan
9	Sini Winarsih dan Setyo Riyanto (2020)	Karyawan Sekolah di Tangerang Selatan	Budaya Organisasi	Positif dan Signifikan
		<i>Nonprobability Sampling</i>	Keadilan Organisasi	Positif dan Signifikan
			Komitmen Organisasi	Positif dan Signifikan
10	Johan Jang dan Juliana (2020)	Karyawan Generasi Milenial di Jakarta	Kepuasan Kerja	Positif
		<i>Path Analysis</i>	Komitmen Kerja	Negatif
11	Putu Enda Wira Saputra dan I Wayan Gede Supartha (2019)	Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali	Budaya Organisasi	Positif
			Dukungan Organisasi	Positif
			Komitmen Organisasional	Positif
12	Kezia Keren Pandey, Victor Lengkong, dan Christoffel Kojo (2019)	Bank Sulutgo	Dukungan Organisasi	Positif
		Analisis Regresi Berganda	Kepuasan Kerja	Positif
		SPSS	Komitmen Organisasional	Positif
13	Putu Gita Hapsari A Charmiati dan Ida Bagus Ketut Surya (2019)	PT. BPR Bali Dananiaga	Kepuasan Kerja	Positif

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Sampel dan Alat Uji	Variabel	Hasil/Kesimpulan
		Teknik <i>Sampling</i> Jenuh	Komitme Organisasional	Positif
<i>Path Analysis</i>				

Sumber: Data diolah, 2022

II.3 Model Penelitian

Berdasarkan teori dan rumusan yang telah dianalisis pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui hubungan antar variabel yang dipilih. Pada penelitian yang dilakukan, ada dua variabel independen yang dipilih antara lain *perceived organizational citizenship* (X_1) dan budaya organisasi (X_2), variabel dependen yaitu *organizational citizenship behavior* (Y), dan variabel mediasi yakni komitmen organisasi (Z). Penelitian kali ini dilakukan di PT Bahana Sekuritas. Untuk memperjelas hubungan antar variabel, digambarkan dengan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Model Penelitian

Sumber: Data diolah, 2022

II.3.1 Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior

Karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya ketika segala aspek yang mereka butuhkan dalam menyelesaikan tugasnya didukung oleh perusahaan. Ketika karyawan menerima perhatian, kepedulian dan dukungan yang tinggi dari perusahaan, mereka dapat menunjukkan perilaku positif dan meningkatkan kinerjanya (Alshaabani et al., 2021). OCB akan muncul ketika karyawan merasa nyaman dan secara sukarela mengerjakan tugas diluar tanggungjawabnya. Hal tersebut bersesuaian apda penelitian Sutanto & Setiawan (2018) yakni ketika *perceived organizational support* baik maka akan memberi pengaruhnya secara positif pada *organizational citizenship behavior* karyawannya dari suatu perusahaan. Perusahaan harus memberikan fasilitas terbaik dan mendengar apa yang diinginkan karyawan dari perusahaan.

II.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Budaya yang diterapkan perusahaan akan memberi pengaruhnya pada perilaku karyawannya. Semakin positif nilai-nilai yang dianut, dengan demikian kualitas kinerja oleh karyawannya akan semakin baik. Menurut Endratmoko & Aulia (2021), ketika budaya perusahaan berkembang dengan baik maka akan berpengaruh langsung perilaku OCB akan mengikuti perkembangannya. Hal ini sesuai dengan penelitian Suwibawa *et al.* (2018) menjelaskan semakin baik budayanya dar suatu perusahaan dengan demikian perilaku OCB akan semakin tinggi dan sebaliknya.

II.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Komitmen karyawan termasuk karakteristiknya dari karyawan secara umum digunakan sebagai bahan penelitian. Komitmen dan kepuasan ditemukan memiliki hubungan dengan OCB (de Geus et al., 2020). Tingkat komitmen tinggi akan membuat seseorang memberikan usaha terbaiknya saat melakukan penyelesaian tugasnya. Demikian bersesuaian pada temuan Winarsih & Riyanto (2020) bahwa ketika seorang karyawan merasa perusahaan sudah menjadi rumah mereka, maka akan meningkatkan hubungan baik karyawan dengan rekan kerjanya.

II.3.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi

Karyawannya cenderung mengabdikan dirinya ketika perusahaan dirasa membuatnya nyaman dan mendukung pekerjaannya serta tujuannya. Karyawan akan merasa tanggung jawab dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Balas budi karyawan melalui komitmen dengan memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan (Asrunputri, 2018). Hal ini sesuai dengan penelitian Rinda & Muzakki (2021) bahwa makin positif persepsi karyawan akan perusahaan, karyawan akan terus mempertahankan kinerja terbaiknya untuk perusahaan.

II.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasinya mampu berjalan selaras terhadap bagaimana karyawannya menikmati pekerjaannya. Pada dasarnya, perusahaan dengan budaya yang mendukung akan memunculkan kepuasan serta tingginya komitmen karyawan di perusahaan (Batugal & Tindowen, 2019). Penting untuk perusahaan menerapkan prinsip dan aturan-aturan yang membuat karyawan masuk dan merasakan keterikatan akan perusahaan dan memunculkan komitmen dalam kerjanya,

II.4 Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka mengenai teori-teori mengenai *perceived organizational support*, budaya organisasi, komitmen organisasi maupun *organizational citizenship behavior*. maka hipotesis atau dugaan sedangkan atas masalah dalam penelitian maka rumusan hipotesisnya yaitu:

H1 : *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H2 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H3 : *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh terhadap Komitmen Organisasi

H4 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Komitmen Organisasi

H5 : Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*