

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam setiap organisasi ataupun perusahaan. Setiap perusahaan bersaing untuk selalu mempertahankan kelangsungan hidup, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Dalam perusahaan yang menjadi faktor utama untuk melakukan setiap kegiatannya adalah sumber daya manusia (karyawan). Menurut Sudaryo *et al.* (2018) sumber daya manusia adalah faktor penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah kumpulan dari sekelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Apapun bentuk tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi atau perusahaan. Namun untuk menunjang pencapaian tersebut perusahaan harus lebih memperhatikan potensi yang dimiliki karyawan dengan selalu mengembangkan dan mengoptimalkan setiap usahanya agar hasil kinerja yang dicapai dapat maksimal atau sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Maulani *et al.*, 2015).

Setiap organisasi, baik itu instansi pemerintah, perusahaan, lembaga, maupun organisasi yang lain pasti akan menuntut semua pegawai, karyawan, atau anggotanya

untuk selalu mengembangkan dan mengoptimalkan setiap usahanya agar hasil kinerja yang dicapainya dapat maksimal. Kinerja pegawai selalu menjadi perhatian instansi ketika kemampuan pegawai tidak diolah secara maksimal. Mengingat pentingnya sumber dayamanusia bagi instansi, maka instansi akan melakukan segala upaya demi mengoptimalkan kemampuan pegawai untuk dapat memperoleh hasil kinerja yang maksimal. Kinerja organisasi secara tidak langsung merupakan akibat dari hasil kerja yang dicapai oleh setiap pribadi dari organisasi tersebut. Oleh sebab itu kualitas Sumber Daya Manusia harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk memaksimalkan kualitas SDM juga diperlukan dukungan dari perusahaan yang berupa sarana dan prasarana yang memadai hingga lingkungan kerja yang baik.

Kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia di masa datang merupakan salah satu titik sentral dari fungsi perencanaan sumber daya manusia. Maka dari itu kualitas sumber daya manusia menentukan kinerja perusahaan yang didukung oleh tenaga kerjanya. Tanpa adanya kwalitas yang baik, maka perusahaan tidak akan dapat mencapai keberhasilan yang diinginkan. Jika semua perusahaan memiliki keunggulan yang sama maka perusahaan akan semakin mengalami kemunduran dan tidak dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Dengan demikian, perusahaan harus tetap mengawasi kinerja para karyawannya, agar bisa mencapai visi dan misi perusahaan.

Kinerja perusahaan secara tidak langsung merupakan dampak dari hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan dari perusahaan tersebut yang telah dilakukan baik secara individu maupun kelompok. Menurut Samsuddin (2018) kinerja merupakan

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan seberapa banyak karyawan tersebut dapat memberi kontribusi kepada perusahaan. Kinerja karyawan merupakan serangkaian perilaku pegawai yang memberikan kontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi (Colquitt *et al*, 2011: 35).

Salah satu organisasi yang membutuhkan sumber daya manusia yang baik untuk mencapai kinerja baik adalah hotel. Menurut Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI. NO. 2 Tahun 2014 Pasal 1, “Hotel adalah penyedia akomodasi berupa kamar-kamar di dalam suatu bangunan yang dilengkapi dengan jasa makan dan minum, kegiatan hiburan dan fasilitas lainnya secara harian dengan tujuan memperoleh keuntungan”. Hotel harus dapat mengolah berbagai sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu laba. Hotel merupakan salah satu industri jasa yang menyediakan jasa akomodasi/penginapan. Industri perhotelan mengalami perkembangan yang sangat pesat, sehingga menimbulkan banyak persaingan dalam industri tersebut. Persaingan menjadi semakin ketat dengan munculnya bermacam jenis industri perhotelan yang menawarkan fasilitas dan pelayanan dengan keunikan tersendiri, seperti villa, resort, apartment dan bungalow (Mathis dan Jackson, 2010:65).

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada Kashantee Village yang merupakan salah satu industri jasa yang menyediakan jasa akomodasi/penginapan. Kashantee Village beralamat di Jln. Batu Belig Gg. Taman Seminyak. Karyawan di Kashantee Village berjumlah 42 orang. Karyawan tersebut dibagi dalam tujuh

departemen yaitu Executive Office , Front Office, Housekeeping, Bartender, F&B Service, Kitchen dan Engineering. Setiap departemen memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang kelancaran villa, oleh karena itu manajemen villa harus bisa memelihara SDM agar terciptanya kinerja karyawan yang tinggi. Berdasarkan hasil survei dengan beberapa karyawan di Kashantee Village, menyatakan bahwa ada beberapa factor mengenai penyebab menurunnya kinerja karyawan di Kashantee Village dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1
Hasil Survei Karyawan

No.	Faktor Penyebab Penurunan Kinerja Karyawan	Jumlah Jawaban	Persentase
1	Ketidaktepatan penyelesaian tugas	7	35%
2	Ketidasesuaian jam kerja	6	30%
3	Tingkat Kehadiran yang menurun	4	20%
4	Kurangnya kerjasama antar karyawan	3	15%
	TOTAL	20	100%

Sumber : Hasil Survei dari HRD Kashantee Village, 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 menyatakan bahwa sebanyak 7 orang (35%) menurunnya kinerja karyawan disebabkan ketidaktepatan penyelesaian tugas, sebanyak 6 orang (30%) mengatakan bahwa menurunnya kinerja karyawan karena adanya ketidaksesuaian jam kerja, dimana sering terjadi pelanggaran jam kerja. Sementara itu, sebanyak 4 orang (20%) mengatakan bahwa menurunnya kinerja karyawan karena tingkat kehadiran yang menurun, dan sebanyak 3 orang (15%) mengatakan bahwa menurunnya kinerja karyawan karena karyawan Kashantee Village kurang

bekerjasama dengan karyawan lain dalam penyelesaian pekerjaan atau suatu tugas yang ditentukan oleh perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan penilaian kinerja akan diketahui seberapa baik seseorang telah bekerja sesuai dengan sasaran yang ingin dicapainya (Rogelberg, 2007). Berdasarkan fenomena yang terjadi dilapangan serta berdasarkan hasil wawancara pada HRD di Kashantee Village menyatakan ada beberapa factor indikasi penyebab penurunan kinerja karyawan di Kashantee Village yang dianggap masih tergolong kurang optimal, dimana pencapaian target belum mampu dipenuhi sesuai dengan target yang telah ditetapkan, yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1. 2
Ketepatan dan Kecepatan Kerja Karyawan
Kashantee Village Bulan Oktober-Desember 2023

No.	Bulan	Jumlah Kamar yang Tersedia	Jumlah Kamar Terpakai	Target Waktu Persiapan Kamar (jam)	Pencapaian Waktu Persiapan Kamar (Jam)	Keterlambatan Waktu Persiapan
1	Oktober	775	630	189	207.9	18.9
2	November	750	698	209,4	230.34	20.94
3	Desember	775	734	220.2	242.22	22.02

Sumber: HRD Kashantee Village, 2023

Berdasarkan Tabel 1.2 terlihat adanya indikasi penurunan kinerja karyawan yang dibuktikan dengan adanya keterlambatan waktu karyawan dalam mempersiapkan kamar untuk tamu. Pada bulan Oktober 2023, terjadi keterlambatan waktu karyawan

dalam mempersiapkan kamar yaitu 18,9 jam. Pada bulan November 2023, terjadi keterlambatan waktu karyawan dalam mempersiapkan kamar yaitu 20,94 jam. Dan pada bulan Desember 2023, terjadi keterlambatan waktu karyawan dalam mempersiapkan kamar yaitu 22,02 jam. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan pada Kashantee Village pada bulan Oktober 2023 hingga Desember 2023. Kinerja karyawan sangat penting dalam mewujudkan suatu tujuan dari perusahaan itu sendiri. Ketepatan waktu dan kecepatan bekerja dalam mempersiapkan kamar untuk tamu adalah masalah terbesar yang harus dihadapi. Sebab ketepatan waktu menunjukkan seberapa besar ketaatan karyawan dalam bekerja selama kurun waktu yang telah diberikan. Sangat dibutuhkan kerjasama yang maksimal antar karyawan, sehingga mencapai daya guna serta hasil yang sebesar-besarnya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja, karena lingkungan kerja yang tidak baik merupakan beban tambahan bagi karyawan, sebab lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kinerja yang tinggi (Kailola, 2018). Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan memperoleh lingkungan kerja yang aman, nyaman dan suasana yang sehat sehingga segala pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan secara maksimal, cepat dan baik (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Fenomena yang terjadi di Kashantee Village terkait dengan lingkungan kerja dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1. 3
Data Peralatan dan Perlengkapan Operasional

No	Nama Peralatan dan Perlengkapan	Jumlah	Kondisi		Keterangan
			Baik	Buruk	
1	Twin Bed	10	√		
2	Double Bed	20	√		
3	Kursi	100		√	15 rusak sementara
4	Meja	65		√	5 rusak sementara
5	TV	25		√	5 rusak sementara
6	Lampu (Balon)	335		√	28 rusak
7	Lampu (Led)	55		√	8 rusak sementara
8	Minibar	25	√		
9	Telpun	25	√		
10	Lemari	25	√		
11	Hairdryer	25		√	4 rusak sementara
12	Safety Box	25	√		
13	AC	25		√	3 rusak sementara
14	Remote TV	25	√		
15	Remote AC	25	√		
16	Hanger Lemari	150		√	34 rusak sementara
17	Water Ketel	25	√		
18	Rock Glass (Glass Bening)	100		√	22 rusak sementara
19	Kotak Tissue	25	√		
20	Buku Menu	25		√	4 rusak sementara
21	Tangga Bambu	25		√	6 rusak
22	Jemuran	25	√		
23	Tempat Sampah	50	√		
24	Insect Repellent	25			
25	Pool Tower	50		√	12 rusak sementara
26	Bath Towel	50	√		
27	Hand Towel	50	√		
28	Bath Mat	50	√		
29	Kipas	15		√	2 rusak sementara

Sumber : SPV Housekeeping Kashantee Village, 2023

Pada permasalahan yang dibuktikan pada Tabel 1.3 menyatakan bahwa tentu tidak akan baik bila dibiarkan begitu saja. Adanya permasalahan-permasalahan diatas dinilai dari perlengkapan dan peralatan yang masih kurang mendukung dapat menimbulkan rasa kurang nyaman karyawan di kondisi lingkungan kerjanya dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang ada pada perusahaan tersebut. Kinerja karyawan bisa menurun jika lingkungan kerjanya tidak mendukung dan nyaman. Lingkungan kerja umumnya tidak berpengaruh secara langsung dalam berjalanya suatu perusahaan namun lingkungan kerja bersentuhan langsung dengan pegawai yang bekerja menjalankan perusahaan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja para pegawai serta lingkungan kerja yang terjaga juga baik untuk kenyamanan pribadi maupun dalam hal mengerjakan tugas pekerjaannya.

Lingkungan kerja umumnya tidak berpengaruh secara langsung dalam berjalanya suatu perusahaan namun lingkungan kerja bersentuhan langsung dengan pegawai yang bekerja menjalankan perusahaan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja para pegawai serta lingkungan kerja yang terjaga juga baik untuk kenyamanan pribadi maupun dalam hal mengerjakan tugas pekerjaannya (Andika, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Oktavia, *et.al* (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oetomo (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Warongan *et.al* (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap

kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hartati, dkk (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen didefinisikan sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi. Keinginan ini ditunjukkan dengan menyerahkan segala upaya atas nama organisasinya dengan suatu keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi ini ditunjukkan dengan sikap loyalitas pekerja secara terus menerus kepada organisasi untuk keberhasilan dan kesejahteraan organisasinya (Mobley 2018). Seorang karyawan akan merasakan nyaman dalam bekerja jika bekerja tanpa adanya tekanan-tekanan atau bisa diartikan sebagai stres. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Lotunani, 2014). Fenomena yang terjadi di Kashantee Village terkait dengan komitmen organisasi yakni terlihat pada tingkat absensi, yang dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1. 4
Data Resign Karyawan Bulan Oktober-Desember 2023

No	Bulan	Departement	Nama Karyawan	Lama Bekerja
	Okt-2023			
1		Front Office	I Gusti Nyoman Wisnu Darma P.	> 1 Tahun
2		Housekeeping	Nengah Ary Antariawan	> 4 Bulan
3		Waitress	Ayu Sudiartini	< 6 Bulan
4		Gardener	I Ketut Aditya Putra	> 1 Bulan
5		Cook Helper	Pande Komang Ambara Putra	> 1,5 Tahun
6		Gardener	Yogi sepriadi Kiuk	> 6 Bulan
7		Front Office	Ni Kadek Devi Prabasari	< 6 Bulan
	Nov-2023			
1		Engineering	Qdrifat Eraswanto	< 2,5 Bulan
2		Public Area	Lalu Wahyu Azhari	> 3,5 Bulan
3		Gardener	Ishak	> 10 Bulan
4		Waitress	Ni Luh Putu Tinayanti Eka Putri	< 3 Bulan
5		Gardener	Yohanes Sogu Bolu	> 1 tahun
6		Front Office	Ni Kadek Puspa Widyastuti	>6 Bulan
7		Front Office	I Made Mahendra Kusuma Atmaja	< 6 Bulan
	Des- 2023			
1		Waitress	Ni Kadek Anna Damayanti	< 3 Bulan
2		Front Office	Paulinus Jas	> 5 Bulan
3		Bartender	I Kadek Sutha Wijaya	> 1 Tahun
4		Engineering	I Pande Putu Adi Antara	> 3 Tahun
5		Front Office	Dedhy Firmansyah	> 5 Bulan
6		Waitress	Ni Komang Nik Yuni Antari	< 6 Bulan
7		Engineering	I Made Sugama Arta	> 3 Bulan

Sumber : HRD Kashantee Village, 2023

Komitmen organisasi merupakan unsur yang harus ada dalam diri setiap karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan melakukan pekerjaan sebaik mungkin dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen merupakan bentuk loyalitas dan rasa ingin menetap dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun fenomena yang terdapat di Kashantee Village

terkait dengan komitmen organisasi terlihat pada Tabel 1.4 dimana masih banyaknya karyawan yang *resign* di Kashantee Village dalam kurun waktu 3 bulan terakhir dengan jumlah 21 karyawan. Tentu, hal ini menjadi perhatian khusus pimpinan Kashantee Village dalam menyikapi fenomena ini. Dari data tersebut dapat dikatakan masih rendahnya tingkat komitmen organisasi karyawan Kashantee Village, sebab komitmen karyawan sangat diperlukan untuk menjaga loyalitas karyawan.

Kesuksesan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia saja, tetapi juga oleh tingkat kinerja karyawan. Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti karyawan yang meninggalkan tugas tanpa keterangan atau bukan dari hak cuti dianggap absen. Absensi dalam perusahaan merupakan masalah karena absensi berarti kerugian akibat terlambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja karyawan. Hal ini merupakan indikasi adanya ketidakpuasan kerja karyawan yang dapat merugikan perusahaan itu (Robbins, 2006). Situasi seperti ini tersebut diatas akan sangat mengganggu kelancaran tugas perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Casper *et al* (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim (2014) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Alam (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Mekta (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain lingkungan kerja dan komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Suatu hal yang menjadi pertimbangan adalah bagaimana keberadaan pekerjaan tertentu mendukung situasi dalam bekerja, sehingga karyawan bersedia untuk melakukan hal lebih di luar tanggung jawab formalnya dengan sukarela tanpa diawasi. Aldag dan Reschke (1997:4) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik. Organ (1988) menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individu, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal di sebuah organisasi.

Namun setelah melakukan wawancara kepada HRD Kashantee Village menyatakan bahwa masih kurang adanya sikap saling membantu antar karyawan, karena karyawan fokus terhadap pekerjaan masing-masing. Terlihat dari beberapa karyawan tidak aktif membantu karyawan lainnya ketika pekerjaan mereka sudah selesai. Masih kurangnya inisiatif karyawan untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sun & Law (2017) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ehrhart *et al* (2018) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Wati (2018) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuanda dan Pratiwi (2020) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan memperoleh lingkungan kerja yang aman, nyaman dan suasana yang sehat sehingga segala pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan secara maksimal, cepat dan baik (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankannya keluar tugas yang diberikan, seperti bersih-bersih, musik dan sebagainya (Kaswan, 2017) Lingkungan kerja merupakan suatu hal yang dapat menciptakan kenyamanan bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja dan dapat mempengaruhi intensitas atau keseriusan karyawan dalam bekerja di perusahaan. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan dapat menunjang proses produksi serta dapat meningkatkan kualitas atau mutu karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut menjadi tinggi.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Kailola (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Waspodo *et al*, (2019), Farisi *et al*, (2021) dan Priyandini *et al*, 2020 menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra, dkk (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negative terhadap *organizational citizenship behavior*

(OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Zufriah (2020) juga menunjukkan bahwa lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Koperasi Sadar Se jahtera, Sumatera Selatan.

Komitmen organisasi adalah suatu tindakan yang didasari oleh perasaan kepercayaan terhadap organisasi, keterlibatan individu dalam organisasi, dan loyalitas seorang individu terhadap organisasinya. Ortiz, *et al* (2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang berkaitan dengan hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. komitmen organisasi membicarakan tentang kesetiaan seseorang akan organisasinya. Karyawan yang berkomitmen tinggi berkeinginan untuk lebih memberikan tenaga dan tanggung jawab dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat ia bekerja (Kuntjoro, 2002). Karyawan yang berkomitmen tinggi memiliki produktivitas yang tinggi (Lunthans, 2002). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sartika (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, *et al* (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sengkey, dkk (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap OCB. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Darmawati, dkk (2013) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan uraian fenomena dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Mediasi Pada Kashantee Village”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

- 1.2.1 Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kashantee Village?
- 1.2.2 Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kashantee Village?
- 1.2.3 Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kashantee Village?
- 1.2.4 Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kashantee Village?
- 1.2.5 Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kashantee Village?
- 1.2.6 Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kashantee Village?
- 1.2.7 Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kashantee Village?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1.3.1 Untuk menguji secara empiris pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kashantee Village.
- 1.3.2 Untuk menguji secara empiris pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan pada Kashantee Village.
- 1.3.3 Untuk menguji secara empiris pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada Kashantee Village.
- 1.3.4 Untuk menguji secara empiris pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kashantee Village.
- 1.3.5 Untuk menguji secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kashantee Village.
- 1.3.6 Untuk menguji secara empiris pengaruh peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kashantee Village.
- 1.3.7 Untuk menguji secara empiris pengaruh peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kashantee Village.

1.4 Manfaat Penelitian

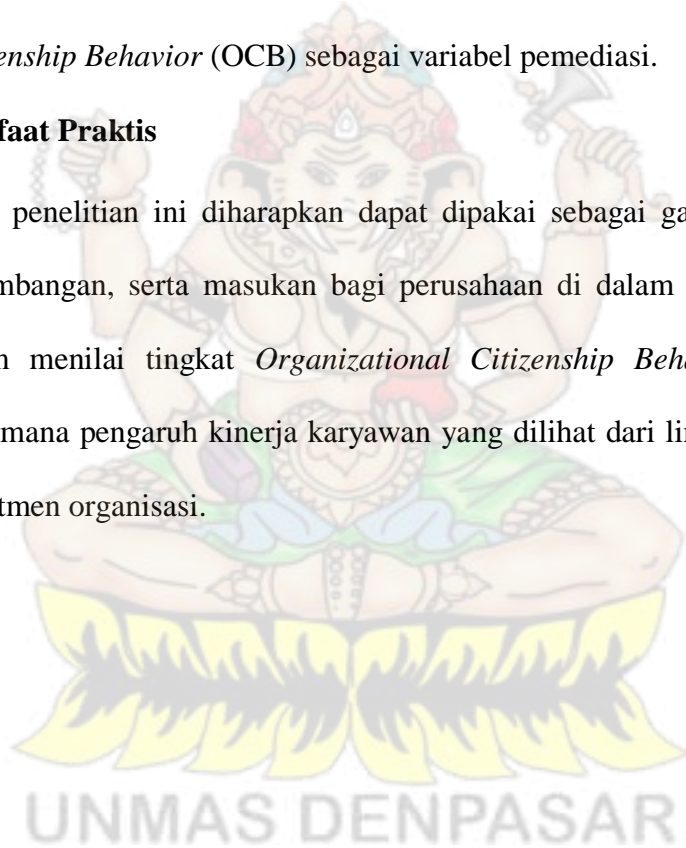
Berdasarkan tujuan penelitian di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bukti empiris untuk penelitian di masa yang akan datang dan mampu memperkaya pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan lingkungan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel pemediasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai gambaran dan bahan pertimbangan, serta masukan bagi perusahaan di dalam melakukan analisis dalam menilai tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta bagaimana pengaruh kinerja karyawan yang dilihat dari lingkungan kerja dan komitmen organisasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori yang melandasi penelitian ini adalah Teori pertukaran (*The Social Exchange Theory*). Saqib (2014) menyatakan bahwa ketika organisasi mengurus karyawan, maka ada hubungan pertukaran sosial yang menjanjikan untuk meningkatkan kinerja. Karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk melakukan timbal balik kepada perusahaan ketika karyawan menerima emosional sosial dan sumber daya ekonomi dari perusahaan. Karyawan yang diberdayakan dan diberi pelatihan maka karyawan tersebut akan mendedikasikan tenaga, perasaan, dan sumber daya kognitif mereka untuk kinerja yang lebih baik. Fung *et al.* (2012) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi.

Serim *et al.* (2014) mengemukakan bahwa hubungan di tempat kerja memiliki unsur-unsur dari teori pertukaran sosial. Seorang pemimpin perusahaan yang mengetahui keinginan karyawan dan dapat menjelaskan apa yang akan diperoleh jika hasil kerjanya sesuai dengan harapan seperti memberikan imbalan yang sebanding dengan kinerjanya, maka karyawan akan berusaha untuk menunjukkan kinerjanya yg

baik secara maksimal. Proses timbal balik yang baik dan sesuai antara pemimpin dan karyawan akan menimbulkan komunikasi diantara keduanya lebih lancar dan dengan komunikasi yg lancar seluruh karyawan dapat lebih memahami nilai-nilai yang ada dalam perusahaan atau budaya organisasi yang dimiliki perusahaan akan mulai tumbuh. Semua itu tentu akan berdampak kepada kinerja karyawan yang semakin meningkat dilihat dari hasil kerja para karyawannya. Jadi Teori Pertukaran Sosial ini dapat melandasi penelitian ini, dimana pemimpin dengan karyawan maupun karyawan dengan perusahaan saling menjaga keseimbangan pertukaran sosial satu sama lainnya.

2.2 Lingkungan Kerja

2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi produktivitas, kesejahteraan, dan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Banyak buku dan ahli yang memberikan definisi mengenai lingkungan kerja, dengan menekankan berbagai aspek yang mencakup fisik, sosial, dan psikologis. Menurut buku-buku manajemen dan sumber-sumber teori organisasi, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja individu atau kelompok dalam organisasi. Ini mencakup aspek fisik, seperti desain ruang kantor, pencahayaan, dan suhu, yang dapat memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan. Selain itu, aspek sosial, seperti budaya organisasi, norma-norma, dan hubungan antarpegawai, juga dianggap sebagai bagian integral dari lingkungan kerja. Ahli-ahli manajemen dan psikologi organisasi seringkali

menekankan pentingnya faktor psikologis dalam lingkungan kerja. Mereka berpendapat bahwa aspek seperti dukungan sosial, pengakuan, dan peluang pengembangan karir dapat berdampak signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, penciptaan lingkungan kerja yang sehat melibatkan manajemen yang efektif dalam memahami dan mengelola aspek-aspek ini (Holland, 1997).

Beberapa ahli manajemen seperti Herzberg (2017) bahkan mengemukakan Teori Higiene-Motivasi, di mana faktor-faktor seperti kondisi kerja yang memadai, gaji, dan keamanan kerja dianggap sebagai faktor "higiene" yang perlu dipenuhi untuk mencegah ketidakpuasan, sementara faktor-faktor seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab dianggap sebagai faktor "motivasi" yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Dalam praktiknya, organisasi yang sukses berusaha menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan. Hal ini melibatkan desain ruang kerja yang ergonomis, kebijakan-kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, dan budaya organisasi yang mempromosikan kolaborasi, inovasi, serta pengembangan karyawan. Secara keseluruhan, pemahaman terhadap lingkungan kerja menurut buku dan ahli melibatkan aspek fisik, sosial, dan psikologis yang dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang positif, organisasi perlu memperhatikan berbagai elemen ini agar dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan, dan retensi karyawan.

Menurut Wargo-Sugleris *et al.* (2018) lingkungan dapat diartikan sebagai lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan di luar organisasi yang memiliki potensi untuk memengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan ini didefinisikan dalam dua kategori utama, yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum mencakup segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi jalannya organisasi, termasuk kondisi sosial dan teknologi. Sementara itu, lingkungan khusus merujuk pada bagian lingkungan yang secara langsung terkait dengan pencapaian sasaran-sasaran tertentu sebuah organisasi. Dalam konteks ini, (Beja & Djawoto, 2022) menjelaskan lingkungan kerja sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia. Faktor-faktor tersebut meliputi elemen-elemen internal yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri.

Lingkungan umum melibatkan variabel-variabel eksternal yang dapat mencakup aspek sosial dan teknologi. Ini menciptakan dinamika organisasi yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan dalam masyarakat dan perkembangan teknologi. Di sisi lain, lingkungan khusus mengarah pada faktor-faktor yang secara khusus terkait dengan tujuan dan target organisasi, menekankan hubungan yang erat antara lingkungan kerja dan pencapaian sasaran. Dengan demikian, pandangan mengenai lingkungan kerja menurut Rukmana *et al.*, (2022) menekankan aspek-aspek internal yang berasal dari dalam organisasi, sementara Robbins lebih menggambarkan lingkungan sebagai entitas eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi secara

umum. Pengertian lingkungan kerja ini penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia, di mana pemahaman terhadap faktor-faktor internal dan eksternal dapat membantu organisasi menyesuaikan strategi dan taktik manajemen untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah faktor krusial yang dapat memengaruhi kesejahteraan, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Berbagai faktor memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang optimal (Hutagalung, 2022). Dalam konteks ini, akan dibahas beberapa faktor utama yang dapat memengaruhi lingkungan kerja secara signifikan.

1) Desain Fisik Ruang Kerja

Desain fisik ruang kerja memiliki dampak besar terhadap kenyamanan dan produktivitas karyawan. Faktor-faktor seperti ukuran ruang kerja, penataan perabotan, pencahayaan alami, dan sirkulasi udara dapat memengaruhi suasana kerja. Ruang kerja yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efisiensi, kreativitas, dan kepuasan karyawan.

2) Fasilitas dan Peralatan

Ketersediaan fasilitas dan peralatan yang memadai juga merupakan faktor yang memengaruhi lingkungan kerja. Karyawan memerlukan akses yang mudah dan nyaman terhadap peralatan seperti komputer, printer, dan perangkat kerja lainnya.

Fasilitas seperti ruang istirahat, dapur bersama, dan area rekreasi juga dapat berkontribusi pada atmosfer positif di tempat kerja.

3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup norma, nilai, dan perilaku yang dianut oleh sebuah organisasi. Budaya yang mendukung kerja sama, inovasi, dan keberagaman dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi cenderung lebih termotivasi dan berkinerja tinggi.

4) Hubungan Antarpersonal

Kualitas hubungan antarpersonal di tempat kerja sangat mempengaruhi suasana kerja. Tim yang solid dan hubungan yang positif antara rekan kerja dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan komunikasi yang efektif. Sebaliknya, konflik interpersonal dapat merugikan kesejahteraan karyawan dan produktivitas tim.

5) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari atasan atau manajer memiliki dampak signifikan terhadap lingkungan kerja. Kepemimpinan yang mendukung, inspiratif, dan adil dapat membimbing karyawan menuju tujuan bersama. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter atau tidak mendukung dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpuasan di tempat kerja.

6) Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan karyawan, seperti asuransi kesehatan, kebijakan cuti yang fleksibel, dan dukungan psikologis, dapat memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung dalam kebutuhan pribadi mereka cenderung lebih bahagia dan produktif.

7) Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Upaya organisasi untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan juga merupakan faktor penting. Kebijakan kerja fleksibel, dukungan untuk pekerjaan jarak jauh, dan kebijakan cuti yang adil dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang.

8) Ketidakdiskriminan dan Inklusivitas

Lingkungan kerja yang menghargai keberagaman dan menerapkan prinsip-prinsip ketidakdiskriminan menciptakan tempat kerja yang inklusif. Karyawan yang merasa diakui tanpa memandang latar belakang atau identitas mereka cenderung lebih berkontribusi secara positif.

9) Kebijakan Pengembangan Karir

Kebijakan organisasi terkait pengembangan karir, pelatihan, dan kesempatan promosi memengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan. Karyawan yang melihat peluang untuk pertumbuhan karir cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja dengan baik.

10) Ketidakpastian dan Perubahan

Ketidakpastian dan perubahan dalam organisasi juga dapat memengaruhi lingkungan kerja. Manajemen yang mampu mengelola perubahan dengan baik dan memberikan klarifikasi dapat membantu mengurangi kecemasan dan ketidakpastian di antara karyawan. Mengakui dan memahami peran masing-masing faktor ini adalah langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Organisasi yang mampu mengelola faktor-faktor ini dengan bijak dapat membangun budaya kerja yang positif dan memberikan dampak positif pada karyawan serta keseluruhan produktivitas organisasi.

2.2.3 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator dari variabel lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011:28) menyatakan bahwa secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Indikator lingkungan fisik antara lain :

- 1) Kenyamanan, meliputi penerangan cahaya dan sirkulasi udara yang baik, temperatur sekitar ruangan yang normal, jauh dari kebisingan dan tidak ada bau-bauan di sekitar ruangan yang dapat mengganggu kinerja pegawai.

- 2) Keamanan, tidak adanya gangguan di sekitar tempat kerja yang dapat membahayakan keselamatan para karyawan.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indra manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan.

- 1) Hubungan yang harmonis.

Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi. Suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horizontal). Apabila tercipta hubungan yang harmonis pada lingkungan kerja dapat menguntungkan pihak perusahaan karena karyawan dapat mengembangkan diri tanpa perlu terbatas dengan yang lainnya.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu konsep yang merujuk pada tingkat keterikatan, kesetiaan, dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi dapat dibagi menjadi tiga dimensi utama: komitmen afektif, komitmen kontinuas, dan komitmen normatif. Pertama, komitmen afektif

mencerminkan perasaan positif individu terhadap organisasi, dimana karyawan merasa senang, bangga, dan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan tempat kerja mereka. Ahli manajemen seperti Meyer (1991) menekankan pentingnya komitmen afektif dalam memahami perilaku karyawan dan produktivitas organisasi. Kedua, komitmen kontinuas melibatkan persepsi individu terhadap biaya atau investasi yang telah mereka tanamkan dalam organisasi. Hal ini mencakup aspek finansial, waktu, dan pengalaman kerja yang membuat karyawan cenderung bertahan meskipun mungkin memiliki alternatif lain.

Herscovitch (2001) menyatakan bahwa tingkat komitmen kontinuas dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja atau mencari pekerjaan baru. Ketiga, komitmen normatif berkaitan dengan norma-norma atau nilai-nilai yang diyakini oleh individu terkait kewajiban moral untuk tetap setia kepada organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif tinggi mungkin merasa memiliki tanggung jawab moral untuk memenuhi ekspektasi organisasi meskipun mungkin menghadapi tantangan atau ketidakpuasan. Robbins & Judge (2017) dalam Darto *et al* (2015) menggarisbawahi pentingnya faktor-faktor etika dalam memahami komitmen normatif. Sejumlah faktor dapat memengaruhi tingkat komitmen organisasi. Aspek kepemimpinan di dalam organisasi memiliki peran krusial, dimana gaya kepemimpinan yang mendukung, adil, dan transparan cenderung meningkatkan komitmen karyawan. Selain itu, faktor-faktor seperti keadilan organisasional,

pengembangan karir, dan budaya organisasi juga berpengaruh terhadap tingkat komitmen.

Menurut buku "*Organizational Behavior*" karya Robbins & Judge (2017), komitmen organisasi dapat diukur dengan menggunakan berbagai instrumen penelitian, seperti skala komitmen organisasi. Pengukuran ini mencakup pertanyaan yang menilai tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan karyawan terhadap pernyataan terkait komitmen mereka terhadap organisasi. Begitu juga, Meyer (1991), dalam bukunya "*Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*," membahas konsep komitmen organisasi secara mendalam, menggambarkan peran pentingnya dalam menjelaskan perilaku organisasional dan memahami dinamika hubungan antara individu dan organisasi. Dalam praktiknya, manajemen organisasi seringkali berusaha untuk meningkatkan komitmen karyawan melalui strategi-strategi seperti pengembangan karyawan, promosi berbasis prestasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang komitmen organisasi dapat membantu pemimpin organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif, menciptakan budaya kerja yang positif, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi bukanlah suatu hal yang muncul secara tiba-tiba, melainkan melalui proses yang panjang dan berangsur-angsur. Berbagai faktor memainkan peran penting dalam membentuk komitmen individu terhadap organisasi

tempat mereka bekerja. Teori-teori dan pandangan dari para ahli manajemen, seperti Mowday *et al*, (1979), menyajikan berbagai faktor yang memengaruhi komitmen organisasi, menjelaskan kompleksitas dinamika ini.

Menurut Mowday *et al*, (1979), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi komitmen karyawan. Pertama, ciri pribadi pekerja, seperti masa jabatan dalam organisasi, variasi kebutuhan, dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan, memainkan peran krusial dalam membentuk komitmen afektif. Kedua, ciri pekerjaan, termasuk identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja, turut menentukan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya. Ketiga, pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan persepsi karyawan terhadap organisasi, juga memiliki dampak signifikan terhadap tingkat komitmen. Sementara itu, Mowday menambahkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan. Faktor personal, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian, menjadi pertimbangan penting. Karakteristik pekerjaan, seperti lingkup jabatan, tingkat kesulitan, dan konflik peran, juga memainkan peran dalam membentuk komitmen. Karakteristik struktur organisasi, termasuk ukuran organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi, juga dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan. Terakhir, pengalaman kerja, baik yang panjang maupun yang belum lama, dapat menciptakan perbedaan dalam tingkat komitmen individu terhadap organisasi.

2.3.4 Indikator Komitmen Organisasional

Tiga indikator komitmen organisasi Menurut Allen & Meyer (1990) yaitu sebagaimana berikut :

1. *Affective commitment*, diukur melalui tiga hal yaitu rasa kepedulian terhadap organisasi, keterikatan emosional terhadap organisasi serta rasa kekeluargaan terhadap organisasi. Indikator *affective commitment* yaitu (1) merasa senang bisa menghabiskan sisa karir di perusahaan, (2) merasa bangga membicarakan keberadaan perusahaan dengan orang-orang, (3) menganggap bahwa masalah perusahaan juga merupakan masalah pribadi, (4) tidak pernah berfikir keluar dari perusahaan, (5) menjadi bagian dari keluarga perusahaan, (6) menjadikan perusahaan bagian penting dalam hidup, (7) memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap perusahaan, (8) memiliki ikatan emosional dengan perusahaan.
2. *Continuance commitment*, atau komitmen berkelanjutan. Menjadi suatu anggota organisasi karena kebutuhan itu disebabkan oleh adanya pengorbanan yang ditimbulkan bila meninggalkan organisasi seperti, biaya, waktu, tenaga, uang, dan kemungkinan menjadi pengangguran jika meninggalkan organisasi. Indikator *continuance commitment* yaitu (1) merasa berat keluar dari pekerjaan, (2) merasa sangat berat untuk keluar dari perusahaan, (3) merasa bahwa hidup akan terganggu jika keluar dari perusahaan, (4) mendapat kerugian jika keluar dari perusahaan, (5) merupakan keinginan pribadi bekerja di perusahaan, (6) tidak punya pilihan pekerjaan jika keluar dari perusahaan, (7) tidak ingin keluar dari perusahaan karena

merupakan kesempatan terbatas, (8) berfikir bahwa tidak akan mendapatkan keuntungan yang sama dengan keluar dari perusahaan.

3. *Normative commitment*, adalah komitmen normatif, yang didasarkan pada kesadaran menjadi anggota organisasi karena merasa suatu kewajiban karena organisasi memberi balas jasa yang tidak mampu dibalas oleh karyawan. Indikator *normative commitment* yaitu (1) asumsi bahwa mengundurkan diri dari perusahaan tidak etis, (2) berfikir bahwa loyalitas merupakan hal penting dan oleh karena itu tetap bertahan di perusahaan, (3) menimbang bahwa kesetiaan terhadap organisasi merupakan tindakan bijaksana, (4) menemukan tidak ada alasan untuk meninggalkan perusahaan sekalipun memiliki tawaran lebih baik di tempat lain, (5) memiliki tujuan bekerja dalam satu organisasi sepanjang karir, (6) diajarkan percaya dan setia terhadap organisasi, (7) berfikir bahwa orang-orang akan menjadi lebih baik dengan bertahan di perusahaan demi karir mereka, (8) tidak berkeinginan untuk menjadi orang perusahaan yang tidak masuk akal.

2.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pengertian *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*) yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Organ, 2006). Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah dimana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan

dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) tetapi juga perilaku *extra-role* atau yang tidak digariskan dalam job description organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi, ini disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) dan orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai karyawan yang baik (*good citizen*).

Aldag dan Reschke (1997:4) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik. *Organizational citizenship behavior* ini melibatkan beberapa perilaku seperti perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah subyek organisasi” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu.

Ciri-ciri perilaku yang termasuk OCB adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/ tidak menyenangkan ditempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu ditempat kerja (Robbin dan judge, 2008:40). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi.

Organ *et al.* (2006) menganggap OCB sebagai perilaku yang konstruktif, tidak digolongkan dalam deskripsi kerja formal pegawai. Perilaku pegawai seperti membantu rekan kerja dalam konteks pekerjaan yang sama dengan mereka, membantu rekan-rekan mempelajari tugas baru, menjadi relawan untuk melakukan hal-hal yang menguntungkan kelompok kerja mereka dan berorientasi pada pekerja baru. Jika diuraikan kembali, berbagai pengertian tentang OCB yang telah dikemukakan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. OCB merupakan perilaku yang tergolong bebas tidak sesuai dengan tugas formal yang ditetapkan organisasi, bersifat sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri, bukan tindakan yang terpaksa dan mengedepankan pihak lain (rekan kerja, lembaga atau organisasi);
2. OCB merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance* (kinerja) dan tidak diperintahkan secara formal namun manfaatnya sangat penting bagi efektifitas pencapaian tujuan organisasi;
3. OCB tidak berkaitan secara langsung dengan kompensasi atau sistem *reward* formal karena karakteristik perilakunya yang voluntir atau sukarela.

2.4.2 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ (1988), OCB memiliki lima dimensi, diantaranya sebagai berikut :

1. *Altruism*
 - a. Membantu pekerjaan rekan kerja yang overload secara sukarela.
 - b. Mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak hadir tanpa diminta.
2. *Civic Virtue*
 - a. Mengikuti kegiatan-kegiatan organisasi.
 - b. Memberi ide demi kemajuan organisasi.
3. *Conscientiousness*
 - a. Selalu tiba dikantor tepat waktu.
 - b. Tidak suka membicarakan hal-hal diluar pekerjaan.
4. *Courtesy*
 - a. Mengingatkan rekan kerja agar tidak lupa mengerjakan pekerjaannya.
 - b. Memberikan saran kepada rekan kerja yang mengalami masalah.
5. *Sportsmanship*
 - a. Bertoleransi pada perubahan-perubahan kebijakan dalam perusahaan.
 - b. Tidak mengeluh dan menyesuaikan diri saat perusahaan mengubah kebijakan.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk segala sesuatu terjadi serba salah. Terlalu sering manajer

tidak mengetahui betapa buruknya kinerja menurun sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan–kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda–tanda peringatan adanya kerja yang rendah.

Istilah kinerja digunakan untuk mengukur hasil yang telah dicapai sehubungan dengan kegiatan atau aktivitas perusahaan, apakah kinerja perusahaan telah baik atau perlu adanya evaluasi-evaluasi kebelakang mengenai hasil yang dicapai. Kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Kinerja seseorang/kelompok bisa diketahui apabila kriteria keberhasilan telah ditetapkan terlebih dahulu. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Kinerja (*performance*) menunjuk pada prestasi pegawai terhadap tugas yang diberikan. Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja baik apabila pegawai tersebut memiliki prestasi yang baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam pengertian tersebut, nampak jelas bahwa kinerja berkaitan dengan pencapaian suatu pelaksanaan tugas.

Untuk mengetahui kinerja pegawai atau karyawan harus ditetapkan standar kinerjanya. Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang ditargetkan sesuai dengan pekerjaan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat juga dijadikan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Sedarmayanti (2011) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan

buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Baik buruk hasil kerja karyawan dapat dilihat dari standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2012:167) Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diterimanya.

Agar penilaian kinerja mencapai potensinya, tidak cukup hanya melakukannya, melainkan karyawan harus bertindak menurut penilaiannya itu. Biasanya atasan mempunyai tanggung jawab mengkomunikasikan hasil-hasil penilaian kepada bawahannya dan membantu bawahan memperbaiki diri di masa mendatang. Sebaliknya bawahan biasanya mempunyai tanggung jawab mencari umpan balik yang jujur dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerjanya. Standar kinerja masing-masing orang mempunyai perbedaan sesuai jenis pekerjaan, organisasi atau profesi. Standar kinerja merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan dalam tugas-tugas fungsional.

2.5.2 Indikator Kinerja Karyawan

Penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator kinerja menurut Pradhan dan Jena (2017), yaitu:

1. *Task Performance*

Task Performance (Kinerja Tugas) meliputi kontribusi seseorang terhadap kinerja organisasi, mengacu pada tindakan yang merupakan bagian dari sistem penghargaan formal dan membahas persyaratan sebagaimana ditentukan dalam deskripsi pekerjaan.

Indikator-indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mempertahankan standar kerja yang tinggi
- b. Bekerja tanpa pengawasan
- c. Bersemangat dalam bekerja
- d. Menangani banyak tugas
- e. Ketepatan waktu
- f. Kepercayaan rekan kerja

2. *Adaptive Performance*

Adaptive Performance (Kinerja Adaptif) merupakan perilaku kinerja yang mencerminkan pandangan statis kinerja dan berfokus pada perilaku yang mencerminkan sejauh mana individu responsif terhadap perubahan kebutuhan tugas dan lingkungan kerja mereka.

Indikator-indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kecerdasan kolektif
- b. Pengelolaan perubahan sistem kerja
- c. Efektifitas menghadapi perubahan
- d. Saling pengertian dalam mencapai solusi
- e. Kesabaran terhadap kritifk
- f. Fleksibilitas pekerjaan
- g. Kemampuan mengatasi perubahan organisasi

3. *Contextive Performance*

Contextual Performance (Kinerja Kontekstual) didefinisikan sebagai suatu keterampilan interpersonal dan motivasi untuk berinteraksi dengan yang lainnya dengan cara mengangkat hubungan kerja yang baik dan membantu mereka (karyawan) melakukan tugas secara efektif.

Indikator-indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan bantuan kepada rekan kerja
- b. Menyukai tanggung jawab tambahan
- c. Simpati dan empathy terhadap rekan kerja
- d. Berpartisipasi dalam rapat pekerjaan
- e. Memuji rekan kerja ketika bekerja secara baik
- f. Kepuasan terhadap rekan kerja
- g. Berbagi pengetahuan
- h. Koordinasi
- i. Membimbing kolega baru di luar pekerjaan
- j. Efektifitas pengambilan keputusan

2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa referensi dari penelitian sebelumnya yaitu:

Na-Nan *et al.*, (2021) berjudul “*An Empirical Study On The Model Of Self-Efficacy And Organizational Citizenship Behavior Transmitted Through Employee*

Engagement, Organizational Commitment And Job Satisfaction In The Thai Automobile Parts Manufacturing Industry". Variabel independen dalam penelitian ini *self-efficacy*, keterlibatan karyawan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja, variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior*. Teknik analisis yang digunakan dalam mediator yakni dianalisis menggunakan Model Hayes 81 dengan menggunakan Program PROCESS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy*, keterlibatan karyawan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Qalati *et al.*, (2022) yang berjudul "*Employee Performance Under Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model*". Variabel independen dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional, variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dan variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta OCB mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Vipraprastha *et al.*, (2018) yang berjudul "*The Effect Of Transformational Leadership And Organizational Commitment To Employee Performance With Citizenship Citizenship Organization (OCB) Behavior As Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta In Denpasar City)*". Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi,

variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dan variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Citizenship Citizenship Organization (OCB)*. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, (2) komitmen organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB, (4) komitmen organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB, (5) OCB memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) OCB sepenuhnya dan positif serta signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, (7) OCB memediasi sebagian dan positif serta signifikan hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Suwibawa *et al.*, (2018) yang berjudul “*Effect Of Organizational Culture And Organizational Commitment To Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) As Intervening Variables (Study On Bappeda Litbang Provinsi Bali)*”. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan komitmen organisasi, variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dan variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Citizenship Citizenship Organization (OCB)*. Teknik analisis yang digunakan adalah SmartPLS 3.0. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi positif dan signifikan terhadap

OCB, OCB berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan, dan komitmen organisasional tidak berdampak pada kinerja.

Kloutsiniotis & Mihail (2020) yang berjudul “*The Effects Of High Performance Work Systems In Employees Performance’ Service-Oriented OCB*”. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *High Performance Work Systems* (HPWS) dan OCB. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa HPWS berkontribusi positif terhadap pengembangan iklim keadilan dan pelayanan, serta meningkatkan keterlibatan kerja dan OCB terhadap kinerja karyawan.

Salfarini & Avila (2023) yang berjudul “*The Effect Of Work Environment And Compensation On Organizational Citizenship Behavior With Organizational Commitment As A Mediation Variable*”. Variabel independen dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja dan kompensasi, variabel dependen dalam penelitian ini adalah OCB dan komitmen organisasi. Teknik analisis yang digunakan adalah SPSS versi 25. Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh langsung pada komitmen organisasional, lingkungan kerja juga berpengaruh langsung pada OCB dan kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung pada perilaku tersebut. Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh pada perilaku OCB melalui komitmen organisasional sebagai mediator.

Juliansyah & Ridwan (2023) yang berjudul “*The Effect of Islamic Leadership, Organizational Culture, and Commitment Organizational on Lecturer Performance*”

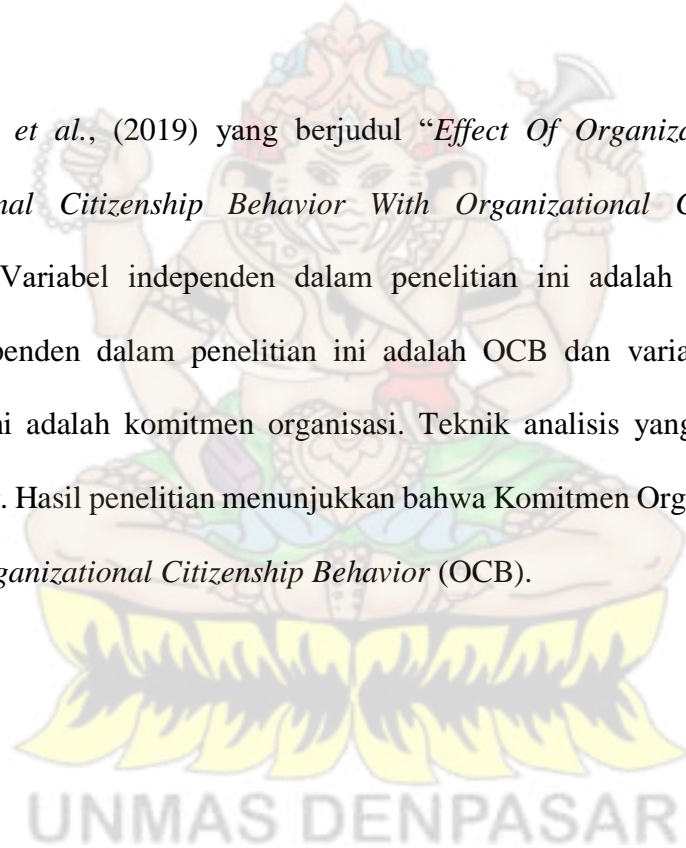
Mediated Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Islamic Religious Colleges in West Kalimantan Indonesia". Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi, variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dan variabel mediasi dalam penelitian ini adalah OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan OCB berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, serta komitmen organisasional melalui OCB juga memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.

Indarti *et al.*, (2017) berjudul "*The Effect Of OCB In Relationship Between Personality, Organizational Commitment And Job Satisfaction On Performance*". Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepribadian, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja, variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dan variabel mediasi dalam penelitian ini adalah OCB. Teknik analisis yang digunakan statistik inferensial Structural Equation Modeling (SEM). Hasilnya menunjukkan adanya efek mediasi dari OCB, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Aulia (2021) yang berjudul "*Influence of Organizational Culture, Work Environment and Organizational Commitment as Mediation Variables on Organizational Citizenship Behavior (OCB)*". Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja, variabel dependen dalam penelitian ini adalah OCB dan variabel mediasi dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (Path Model)

melalui perangkat lunak smartPLS versi 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, melibatkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh positif antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi, serta hubungan positif antara komitmen organisasi dan OCB.

Arumi *et al.*, (2019) yang berjudul “*Effect Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior With Organizational Commitment As A Mediator*”. Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, variabel dependen dalam penelitian ini adalah OCB dan variabel mediasi dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).



Tabel 2. 1
Mapping Jurnal

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Lingkungan Kerja	Komitmen Organisasi	OCB	Kinerja Karyawan	
1	Na-Nan <i>et al.</i> , (2021)	<i>An Empirical Study On The Model Of Self-Efficacy And Organizational Citizenship Behavior Transmitted Through Employee Engagement, Organizational Commitment And Job Satisfaction In The Thai Automobile Parts Manufacturing Industry</i>	-	X	X	-	(+) Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .
2	Qalati <i>et al.</i> , (2022)	<i>Employee Performance Under Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model</i>	-	-	X	X	(+) OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3	Vipraprastha <i>et al.</i> , (2018)	<i>The Effect Of Transformational Leadership And Organizational Commitment To Employee Performance With Citizenship Citizenship Organization (OCB) Behavior As Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta In Denpasar City)</i>	-	X	X	X	<p>(+) Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>(+) Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB.</p> <p>(+) OCB memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>(+) OCB memediasi sebagian dan positif serta signifikan hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan</p>
---	--	--	---	---	---	---	--

4	Suwibawa <i>et al.</i> , (2018)	<i>Effect Of Organizational Culture And Organizational Commitment To Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) As Intervening Variables (Study On Bappeda Litbang Provinsi Bali)</i>	-	X	X	X	(+) OCB berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan (-) Komitmen organisasional tidak berdampak pada kinerja
5	Kloutsiniotis & Mihail (2020)	<i>The Effects Of High Performance Work Systems In Employees' Performance' Service-Oriented OCB</i>	-	-	X	X	(+) OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6	Salfarini & Avila (2023)	<i>The Effect Of Work Environment And Compensation On Organizational Citizenship Behavior With Organizational Commitment As A Mediation Variable</i>	X	X	X	-	(+) Lingkungan kerja berpengaruh langsung pada OCB.

7	Juliansyah & Ridwan (2023)	<i>The Effect of Islamic Leadership, Organizational Culture, and Commitment on Lecturer Performance Mediated Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Islamic Religious Colleges in West Kalimantan Indonesia</i>	X	X	X	X	(+) Komitmen organisasional dan OCB berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan (+) komitmen organisasional melalui OCB juga memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.
8	Indarti et al., (2017)	<i>The Effect Of OCB In Relationship Between Personality, Organizational Commitment And Job Satisfaction On Performance</i>	-	X	X	X	(+) Efek mediasi dari OCB dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
9	Aulia (2021)	<i>Influence of Organizational Culture, Work Environment and Organizational Commitment as Mediation Variables on Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	X	X	X	-	(+) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, melibatkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

							(+) Hubungan positif antara komitmen organisasi dan OCB.
10	Arumi <i>et al.</i> , (2019)	<i>Effect Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior With Organizational Commitment As A Mediator</i>	-	X	X	-	(+) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).

