

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi dikatakan berhasil dalam mencapai tujuan sangat tergantung kepada anggota organisasinya. Apabila organisasi dapat mengelola karyawan atau pegawai dengan baik, besar kemungkinan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan. Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi, karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi sangat dibutuhkan agar manusia dapat melakukan peran sebagai pelaksana yang handal dalam fungsi-fungsi organisasi. Dengan manajemen sumber daya manusia yang maksimal maka suatu perusahaan dapat bersaing karena kunci keberhasilan bagi suatu organisasi terletak pada sumber daya manusianya. Salah satu faktor tinggi rendahnya kualitas sumber daya manusia pada suatu perusahaan ditunjukkan dengan adanya kemampuan karyawan dalam berperilaku *extra role* yang biasa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi individu atau karyawan itu sendiri dengan bersedia untuk menyelesaikan pekerjaan diluar peran tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada mereka tanpa paksaan dan tanpa dibayar atau diberikan bonus oleh perusahaan. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku pilihan yang bukan merupakan bagian dari

kewajiban kerja formal karyawan, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Karyawan akan memiliki kinerja kerja yang baik jika karyawan tersebut mendapatkan hak-hak yang sesuai kinerja kerjanya.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk memberikan informasi baru kepada karyawan atau mempertajam kemampuan yang sudah ada sehingga mereka dapat berkolaborasi dalam proyek bersama dan memamerkan penguasaan mereka terhadap proyek tersebut. Pemberian pelatihan serta pengembangan ini bukan hanya untuk mempertajam kemampuan melainkan memberika peningkatan perilaku kepada seseorang untuk bisa bekerja sama, serta mendorong perilaku individu untuk lebih perseptif kepada sesama rekan kerja, sehingga banyak karyawan yang dapat terinspirasi untuk menyumbangkan waktu mereka sebagai tindakan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kesiapan seseorang untuk melakukan sesuatu di atas dan di luar panggilan tugas untuk organisasi Priyadi et al (2020). OCB mengacu pada perilaku baik para pekerja yang dengan sukarela melakukan lebih dari apa yang menjadi tanggung jawabnya tanpa dipaksa atau menerima kompensasi, dan yang melakukannya tanpa rasa takut didisiplinkan. kewajiban secara bebas, tanpa bayaran atau paksaan, dan tidak ada penalti untuk hal ini, yang dapat menguntungkan bisnis Perkasa et al (2020). Menurut Wati & Surjanti (2018), OCB adalah kegiatan bebas yang tidak mengikuti kewajiban formal organisasi, tidak mementingkan diri sendiri, bersifat sukarela, dan bukan merupakan keputusan manajerial yang mengutamakan kepentingan orang lain (rekan kerja, institusi, atau organisasi) daripada kepentingan diri sendiri. Dengan demikian,

kami menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan perilaku kerja karyawan yang secara sukarela mempromosikan kinerja organisasi. Menurut Adnyani (2016), OCB dipengaruhi oleh 5 (lima) dimensi, yaitu: *altruisme* (perbuatan tanpa pamrih), *civic virtue* (kebijakan kewarganegaraan), *conscientiousness* (kontrol diri/kesadaran), *courtesy* (kesopanan), *sportsmanship* (sikap tolaran).

Seseorang dapat menunjukkan perilaku OCB karena sejumlah faktor, terutama kompensasi. Menurut Akbar et al (2021), kompensasi mencakup semua yang diterima karyawan dari perusahaan, termasuk gaji, upah, premi, bonus, dan tunjangan seperti perawatan dan asuransi. Dalam situasi ini, karyawan memerlukan kebijakan kompensasi, tetapi setiap industri memiliki peraturan khusus yang diberlakukan oleh pemberi kerja. Misalnya, pekerjaan, tingkat pendidikan, tingkat kepuasan kerja, dan masa kerja karyawan, semuanya berdampak pada jumlah pembayaran. Menurut Qustolani (2017), Kompensasi mengacu pada kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dalam bentuk upah, hadiah, insentif, bonus, dan jenis remunerasi lainnya. Menurut definisi Jufrizen (2017), Semua keuntungan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas tenaga kerja, jasa, atau kontribusi mereka kepada perusahaan atau organisasi dianggap sebagai kompensasi, baik yang dibayarkan secara langsung maupun tidak langsung sebagai pendapatan berwujud atau tidak berwujud. Kompensasi merupakan cara organisasi dalam memberikan penghargaan terhadap prestasi baik finansial maupun nonfinansial, demikian menurut Nugraha & Tjahjawati (2018). Menurut definisi-definisi yang disebutkan di atas, kompensasi adalah tunjangan atau keuntungan yang ditawarkan

perusahaan kepada karyawannya selain uang tunai. Keuntungan ini dapat diberikan sebagai imbalan atas jasa atau sumbangan dan dapat berupa produk atau jasa, finansial atau non-finansial. Mendapatkan kompensasi yang sesuai kinerja juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memungkinkan seluruh karyawan untuk inisiatif menerapkan OCB. Kompensasi adalah seluruh extrinsic rewards yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan. *Extrinsic rewards* adalah imbalan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan sifatnya berwujud (Fajar dan Heru, 2013).

Perilaku kewargaan organisasional (OCB), juga dikenal sebagai perilaku peran ekstra, adalah perilaku yang dilakukan oleh pekerja ketika menjalankan tugasnya yang bersifat sukarela, tidak mengikat, tidak terkait dengan program imbalan resmi yang ditawarkan oleh perusahaan, dan mampu mempromosikan tingkat efektivitas yang lebih tinggi di dalam organisasi (Sholikhah & Frianto, 2022). Perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang mendorong perilaku OCB, seperti budaya organisasi, kompensasi, dan kompetensi sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan perilaku OCB karyawan. Budaya organisasi adalah faktor utama yang mendorong perilaku OCB. Budaya organisasi, seperti yang didefinisikan oleh Robbins dan Judge dalam penelitian (Istiqomah, 2021), adalah seperangkat makna (persepsi) bersama yang diterima dan digunakan oleh anggota organisasi untuk membedakannya dari organisasi lain. Bagi sebuah organisasi, keberadaan budaya organisasi yang dijalankan dengan baik dapat menciptakan pengalaman yang unik. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku OCB seorang pegawai. (Wardhana et al., 2022)

menyatakan budaya organisasi mencakup tradisi yang telah berlangsung lama dan diaplikasikan dalam aktivitas kerja. Faktor ini berperan sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan manajer perusahaan.

Memahami perilaku organisasi berarti memahami perilaku para anggota organisasi, baik secara individu maupun secara kelompok. Memahami perilaku organisasi bukan memahami bagaimana organisasi itu berperilaku, tetapi memahami bagaimana para anggota organisasi itu berperilaku. Perilaku setiap individu pasti berbeda-beda sehingga dalam suatu organisasi pasti akan dipengaruhi oleh setiap individu yang ada di dalamnya. Jika dalam suatu organisasi tidak memiliki satu visi dan misi yang sama, maka organisasi yang ada tersebut tidak akan efektif, karena organisasi akan efektif jika setiap individu yang ada dalam satu kelompok yang membentuk organisasi tidak mementingkan tujuan mereka masing-masing. Memiliki karyawan yang bersedia mengeluarkan segenap kemampuan demi kepentingan organisasi adalah harapan bagi semua organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah karyawan yang mampu dan mau melakukan hal-hal yang melampaui tuntutan standar dari organisasi. Perilaku tersebut tercermin dalam perilaku kewargaan organisasi, maka dari itu perilaku kewargaan organisasi penting dan seharusnya ada dalam diri karyawan sebab dari tindakan-tindakan positif yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang berkualitas dan bermanfaat untuk organisasi.

Faktor penting lainnya yang juga dapat mempengaruhi perilaku OCB pada karyawan adalah kompetensi. Berkaitan dengan pengaruh kompetensi terhadap OCB, Jayadi (2012) melakukan penelitian dan menemukan bahwa kompetensi

berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB. Sutrisno (2014:203) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Mangkunegara (2009:111) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia perlu dimiliki bagi mereka yang akan berkarier di bidang sumber daya manusia yang paling mendasar adalah mereka memiliki keahlian bidang manajemen sumber daya manusia, menguasai sistem manajemen informasi kepegawaian, motivasi berprestasi tinggi, kreatif, inovatif dan berkepribadian dewasa dengan kecerdasan emosi yang baik.

CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar merupakan salah satu perusahaan dagang yang bergerak di bidang industri makanan dan oleh-oleh khas Bali, dimana ruang lingkup kerjanya meliputi produksi dan menjual oleh-oleh khas Bali antara lain produksi pie susu dengan merk pie susu asli enaaak, menjual berbagai macam oleh-oleh khas bali, sekaligus sebagai tempat wisata turis mancanegara maupun lokal saat berlibur ke Bali.

CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar dimana dalam menjalankan aktivitasnya sangat mengharapkan pegawainya berperilaku OCB. Perilaku OCB akan memberikan dampak positif tidak hanya bagi karyawan itu sendiri tetapi juga memberikan kontribusi pada perusahaan lebih daripada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi tersebut. Mengingat pentingnya perilaku OCB, maka manajemen perusahaan mempertimbangkan faktor budaya organisasi, dan Kompetensi mampu memberikan kontribusi sehingga karyawan mau dengan sukarela berperilaku OCB. Namun kenyataannya, dalam implementasinya terdapat permasalahan mengenai Budaya Organisasi, Kompetensi dan

Organizational Citizenship Behavior (OCB). Berdasarkan hasil wawancara, permasalahan berkaitan dengan budaya organisasi adalah karyawan tidak mengeluarkan inisiatifnya untuk kemajuan perusahaan. Tidak adanya pengawasan menyebabkan perilaku karyawan tidak terkontrol, seperti karyawan membuang waktu dengan bermain *hand phone* dan merokok saat bekerja serta absen atau tidak masuk kerja.

Adapun data terkait dengan absensi disajikan CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar disajikan pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan
CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar
Tahun 2022

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	Jumlah Kerja/Bulan (Hari)	Jumlah Seluruh Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Tidak Hadir(Hari)	Tingkat Absensi(%)
A	B	C	$d = b \times c$	e	$f = e : d \times 100\%$
Januari	55	25	1375	55	4,0
Februari	55	21	1155	51	4,41
Maret	55	25	1375	55	4,0
April	55	25	1375	54	3,92
Mei	55	22	1210	45	3,71
Juni	55	25	1375	50	3,63
Juli	55	26	1430	53	3,70
Agustus	55	24	1320	48	3,63
September	55	22	1210	40	3,30
Oktober	55	26	1430	44	3,07
Jumlah Rata-rata					37,37 3,73

Sumber CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar (data diolah, 2022)

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat dikatakan bahwa tingkat absensi karyawan pada CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar tahun 2022 cenderung berfluktuasi,

dimana persentase tingkat absensi karyawan rata-rata sebesar 3,73%. Ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan tergolong tinggi karena tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3%, di atas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi (Utama, dkk 2009:93), sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan. Tingkat absensi yang tinggi merupakan salah satu pertanda penerapan budaya organisasi tidak berjalan sesuai harapan.

Fenomena lainnya terkait dengan budaya organisasi adalah beberapa karyawan bekerja tidak profesional, seperti minta ijin saat bekerja untuk keperluan pribadi. Karyawan tidak mau mengemukakan keluhan dan kritik untuk kemajuan perusahaan. Komunikasi dua arah tidak berjalan dengan baik, sehingga sering terjadi salah informasi terkait dengan pekerjaan.

Permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi salah satunya dapat dilihat dari pengetahuan, pemahaman dan kemahiran dengan posisi yang ditugaskan. Seperti bagian produksi yang terlalu sering tidak fokus melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan pie susu reject, adapun seperti bagian akunting dipegang oleh sarjana lulusan manajemen dan keamanan (*security*) tidak memiliki pengalaman dan sertifikat pendidikan satpam. Karyawan yang posisinya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai sering menimbulkan kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab karena tidak adanya kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan posisi atau jabatan yang diembannya. Karyawan juga terkadang mengabaikan pentingnya nilai kebersamaan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga tidak mau mengadakan kerjasama antar karyawan. Karyawan juga ada yang memiliki minat (*mood*) yang berubah-ubah, sehingga mempengaruhi kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, maka cukup relevan diadakan penelitian dengan judul **”Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar?
4. Apakah Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kompetensi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar ?

UNMAS DENPASAR

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan diatas maka yang menjadi tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar.

2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, Kompensasi dan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai budaya organisasi, kompensasi, kompetensi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta sebagai bahan informasi dan referensi bagi pihak yang ingin melakukan topik penelitian yang sejenis.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dan bahan pertimbangan bagi manajemen CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar dalam rangka pembuatan kebijakan yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompensasi, kompetensi dan *organizational behavior citizenship* (OCB), sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang baik.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Social Exchange Theory*

Sujarweni menyatakan iGrand Theory merupakan teori dasar yang melingkupi isi dari seluruh penelitian (2018:50). Sebuah *Grand Theory* menjadi dasar munculnya teori-teori lain pada tingkatan yang berbeda. *Grand theory* dibalik penelitian ini adalah teori pertukaran sosial atau *Social Exchange Theory* (Emerson, 1976) dengan prinsip teori behaviorisme. Teori ini terkait dengan variabel dependen dari penelitian ini yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Pertukaran sosial atau bisa disebut juga dengan interaksi sosial yang terjadi pada lingkungan guru bisa didasarkan pada keuntungan yang didapat guru dari kontribusi yang disumbangkannya. Artinya dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat menimbulkan pertukaran sosial yang berdampak positif hingga tercapainya tujuan suatu organisasi. Pendekatan *social exchange theory* yaitu apabila organisasi memberikan sesuatu yang bernilai kepada guru, maka dengan sebaliknya guru akan memberikan yang terbaik untuk organisasi.

2.1.2 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Luthans (2015:122) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari. Robbin dan Judge

(2017:497) berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu ke system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki perbedaan yang merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi :

- a. *Inisiatif individual*. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independent yang dimiliki individu
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inivatif, dan mengambil resiko.
- c. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- d. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- e. *Control*. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- f. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu dengan bidang keahlian professional.

- g. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya
- h. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- i. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

Schein dalam (Muhtar, 2015) mengartikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang terbentuk, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai bentuk pembelajaran dalam mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan adaptasi. Menurut Robbins dalam (Sunarso, 2021) budaya organisasi adalah pandangan bersama yang diadopsi oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem yang memiliki makna untuk dipahami. Menurut Sobirin dalam (Sunarso, 2021), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang ada dalam suatu organisasi, yang dipahami, dijiwai, dan diamalkan oleh anggota organisasi tersebut. Pola ini memberikan makna khusus bagi organisasi tersebut dan menjadi dasar bagi aturan perilaku yang diterapkan. Menurut Robbins dan Judge dalam (Wardhana et al., 2022) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, diantaranya:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko: sejauh mana karyawan didorong untuk melakukan inovasi dan mengambil risiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci: sejauh mana para karyawan diharapkan menunjukkan ketelitian, analisis, dan perhatian terhadap detail.

- c. Orientasi Hasil: sejauh mana manajemen berfokus pada hasil yang ingin dicapai, bukan hanya pada
- d. aspek teknis dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- e. Orientasi terhadap Orang Tim: sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil
- f. terhadap individu-individu dalam organisasi.
- g. Orientasi Tim: sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi seputar kerja tim daripada kerja individu.
- h. Keagresifan: sejauh mana individu-individu di dalam organisasi menunjukkan sikap agresif dan
- i. kompetitif, daripada sikap yang santai dan pasif.
- j. Stabilitas: sejauh mana organisasi mengedepankan pemeliharaan status quo daripada dorongan untuk
- k. pertumbuhan dan perubahan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert (2003: 80) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Nilai.
- b. Kepercayaan.
- c. Perilaku yang dikehendaki.
- d. Keadaan yang amat penting.
- e. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
- f. Perilaku.

Robbin dalam Wuradji (2009 : 79-80) menyatakan bahwa esensi dari budaya organisasi meliputi komponen-komponen sebagai berikut :

- a. *Member identity* : identitas anggota tidak memusatkan pada kepentingan individu, akan tetapi menempatkan organisasi sebagai suatu keseluruhan, bukan melihat pada jenis pekerjaan, atau bidang keahlian tertentu.
- b. *Group emphasis* : menekankan pada kerja sebagai aktivitas yang terorganisasi dalam kelompok-kelompok kerja, bukan pada kegiatan orang per orang (individu).
- c. *People focus* : memusatkan pada kepentingan dan kebutuhan orang banyak, bukan kepentingan pemimpin secara perseorangan, kebijaksanaan dan pengambilan keputusan organisasi dilakukan secara partisipatif dengan mempertimbangkan kepentingan mayoritas anggota.
- d. *Unit integration* : pengintegrasian antar fungsi dan/atau unit-unit kerja yang berbeda, melalui proses koordinasi, sinkronisasi dan harmonisasi fungsi agar proses pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan lancar.
- e. *Control* : adanya ketentuan dan aturan, serta supervisi yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota.
- f. *Risk tolerance* : adanya kesediaan anggota mengambil prakarsa untuk bertindak inovatif, dan adanya keberanian menghadapi resiko yang akan terjadi.
- g. *Reward criteria* : adanya ketentuan yang jelas dan transparan mengenai sistem imbalan misalnya saja, peningkatan gaji dan promosi secara proporsional dalam arti sesuai dengan tingkat kinerja yang diemban oleh masing-masing karyawan.

- h. *Conflict tolerance* : adanya kesediaan semua anggota bersikap toleran terhadap adanya perbedaan-perbedaan dan/atau konflik.
- i. *Means-ends orientation* : menekankan adanya hubungan yang linier antara prosedur kerja dan hasil kerja.
- j. *Open system focus* : sifat keterbukaan dan rasa tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal.

4. Indikator indikator Budaya Organisasi

Robbins (2009) menyatakan bahwa indikator utama yang menjadi pembeda budaya organisasi antara lain

- a. *Inisiatif individual*. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independent yang dimiliki individu.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inivatif, dan mengambil resiko.
- c. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. *Control*. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- g. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu dengan bidang keahlian professional.

- h. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya
- i. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

5. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2013 : 83) budaya organisasi mempunyai empat (4) fungsi yaitu:

- a. Memberikan identitas kepada pegawainya
- b. Memudahkan komitmen kolektif
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

2.1.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk hasil pekerjaan mereka (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly,

1993). Pemberian kompensasi juga bisa diberikan kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaan diluar *job desc* nya, misalnya ketika karyawan tersebut membantu rekan kerja yang kesulitan dengan pekerjaan sehingga pekerjaan itu selesai lebih cepat dan perusahaan mencapai targetnya. Dengan adanya pemberian kompensasi yang layak dan sesuai, maka pekerja atau karyawan akan mampu bekerja secara optimal dan professional serta perusahaan akan menciptakan karyawan dengan performance yang baik (Marsinah, 2019). Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh setiap pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai yang diberikannya untuk organisasi (Rumawas, 2018). Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap karyawan (Sihotang, 2007). Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan dan ketergantungan yang bisa memaksa devisi sumber daya manusia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut tentang kebijaksanaan kompensasi perusahaan (Kenelek, Pio dan Kaparang, 2016).

Kompensasi merupakan segala bentuk hal yang diterima karyawan baik berupa uang maupun bukan uang yang diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk balas jasa atas kontribusi karyawan tersebut (Sirait, 2006). Sebuah sistem kompensasi yang baik dan di berlakukan dengan adil akan membuat karyawan lebih terpacu dalam bekerja karena dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan tersebut, dengan demikian apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi yang adil dan sesuai maka karyawan akan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal.

Kompensasi memiliki 3 dimensi yaitu: Kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung, dan Kompensasi Non Finansial (Hasibuan, 2012) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kompensasi Finansial Langsung Kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan yaitu, dalam bentuk gaji, upah, dan upah insentif.
- b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung Kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaannya antara lain, asuransi kesehatan, bantuan pendidikan, pembayaran selama cuti atau sakit.
- c. Kompensasi Non Finansial Segala sesuatu imbalan yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa selain uang, yaitu lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri.

2. Faktor-Faktor yang Menentukan Besarnya Kompensasi

Hasibuan (2012:128-129) mengemukakan bahwa adapun faktor-faktor yang sangat berpengaruh terhadap besarnya kompensasi yang diterima antara lain sebagai berikut:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh atau organisasi karyawan
- d. Produktifitas kerja karyawan
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres
- f. Biaya hidup atau *cost of living*
- g. Posisi jabatan karyawan

- h. Pendidikan dan pengalaman kerja
- i. Kondisi perekonomian nasional
- j. Jenis dan sifat pekerjaan.

3. Indikator indikator Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh bentuk balas jasa yang diterima oleh para karyawan dari pihak perusahaan sebagai bentuk dari tenaga maupun jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan menurut Singodimedjo dalam tulisan Sutrisno, (2009 : 94 - 98). Sedangkan menurut Malayu S. P. Hasibuan, (2019 : 118) Kompensasi merupakan seluruh pendapatan yang diterima oleh karyawan bisa dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang bertujuan sebagai imbalan atau upah atas jasa yang telah diberikan kepada suatu perusahaan. Imbalan secara langsung yaitu pemberian upah kepada karyawan secara langsung dan imbalan secara tidak langsung berbentuk manfaat serta pelayanan baik yang telah diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan. Dalam sebuah perusahaan, kompensasi adalah faktor utama dalam hal kepegawaian yang memiliki tujuan untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi para karyawan untuk selalu bekerja dengan giat. Besar kecilnya tingkat kompensasi berhubungan erat dengan tingkat pendidikan, jabatan, serta masa kerja para karyawan Astuti, (2021). Pemberian kompensasi kepada karyawan harus tepat waktu dan sesuai dengan kinerja yang telah mereka capai. Dengan pemberian kompensasi yang tepat waktu maka diharapkan dapat membantu dalam peningkatan kedisiplinan para karyawan, namun jika perusahaan tidak memperhatikan baik mengenai kompensasi bagi para karyawan. Maka tidak menutup kemungkinan perusahaan tersebut akan kehilangan para karyawan yang memiliki kualitas tinggi 11 sedikit

demis sedikit. Hal tersebut diartikan bahwa jika perusahaan kehilangan karyawan, maka perusahaan harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari karyawan yang baru ataupun melakukan pelatihan kepada karyawan yang sudah ada guna menggantikan karyawan yang keluar tersebut Alexander S, (2015). Menurut Simamora, (2015:445) terdapat indikator dari kompensasi yaitu :

- a. Upah dan gaji, yaitu sebuah imbalan yang dibayarkan kepada para karyawan secara rutin baik mingguan, bulanan, caturwulan, maupun tahunan. Aturan pemberian kompensasi tersebut akan sesuai dengan peraturan dalam suatu perusahaan.
- b. Insentif atau bonus, yaitu imbalan yang diberikan kepada karyawan yang memiliki tujuan karena tingkat kinerja karyawan meningkat melebihi target. Dengan harapan bahwa insentif tersebut dapat mendorong para karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja dan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan hasil kerja mereka.
- c. Fasilitas, yaitu kompensasi yang berbentuk dalam kemudahan, dan kenikmatan yang dapat dirasakan oleh para karyawan. Seperti voucher belanja, tiket liburan, fasilitas mobil perusahaan, fasilitas rumah dinas, dan fasilitas lain yang menguntungkan para karyawan.
- d. Tunjangan, yaitu imbalan yang berwujud tidak langsung yang diberikan kepada para karyawan dalam bentuk asuransi kesehatan, cuti, rencana pendidikan, maupun pensiun.

Menurut (Ariandi, 2018) dalam kompensasi semua imbalan yang diterima karyawan atas kerja karyawan tersebut dalam organisasi. Kompensasi dapat berupa material atau immaterial dan harus diperhitungkan dan diberikan kepada

karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah mereka lakukan untuk organisasi/perusahaan tempat mereka bekerja (Pitaloka, 2022). Simamora (2015:445) dalam (Vanesha & Wardhana, 2018), kompensasi diukur dengan empat indikator yaitu sebagai berikut:

- a. Upah dan Gaji
- b. Insentif
- c. Tunjangan dan
- d. Fasilitas

4. Jenis-jenis kompensasi

Dalam perusahaan, karyawan merupakan bagian yang sangat penting dalam mencapai tujuan. Setiap karyawan tentunya memiliki banyak perbedaan dalam keahlian, kemampuan, kebutuhan dan jenis kelamin. Salah satu bentuk achievement / penghargaan yang diberikan perusahaan atas kinerja dari karyawan adalah kompensasi. Dengan diberikannya penghargaan dan pengakuan, karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya sebagai timbal balik atas penghargaan yang diberikan oleh perusahaan juga untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja serta motivasi para pegawai. Menurut Marwansyah (2010: 269) kompensasi merupakan imbalan yang perusahaan berikan kepada para karyawan atas kinerja yang diberikan terhadap organisasi baik imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non- finansial. Menurut Hasibuan (2009: 118) kompensasi merupakan pendapatan yang berbentuk uang atau barang yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas jasa yang diberikan. Tanpa kompensasi yang memadai, pegawai yang ada sekarang cenderung keluar dari organisasi yang berakibat organisasi mengalami kesulitan dalam replacement,

terlebih dalam recruiting. Menurut Suparyadi (2014: 271) kompensasi adalah keseluruhan pendapatan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik bersifat finansial maupun nonfinansial. Kesimpulannya kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan atas kinerja yang diberikan, baik kompensasi finansial dan non finansial Jenis-jenis dari kompensasi menurut Sedarmayanti (2016: 241-243):

1. Kompensasi Tidak Langsung

Jaminan merupakan kompensasi tidak langsung dikarenakan jaminan biasanya tidak berkaitan dengan prestasi kerja.

- a. Jaminan asuransi
- b. Jaminan keamanan pegawai
- c. Jaminan cuti
- d. Jaminan kafetaria: Jam kerja sesuai

2. Kompensasi Pelengkap

Kompensasi pelengkap biasanya tidak langsung berkaitan dengan kinerja karyawan. Kompensasi pelengkap dianggap penting karena dapat mempengaruhi sikap dari karyawan, tuntutan perserikatan karyawan, persaingan dalam organisasi dan merupakan aturan pemerintah

Sedangkan menurut Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2010: 276), kompensasi terdiri dari:

1. Kompensasi Finansial

- a. Kompensasi Langsung
 - 1) Gaji pokok dan upah
 - 2) Bayaran atas Prestasi

3) Bayaran Insentif, seperti bonus

b. Kompensasi Tidak Langsung

1) Program asuransi kesehatan, jiwa, dan kecelakaan

2) Bayaran diluar jam kerja seperti hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil

3) Fasilitas (rumah karyawan, kendaraan, air, listrik, klinik, tempat ibadah)

2. Kompensasi Non-finansial

a. Pekerjaan seperti pekerjaan yang mempunyai tantangan, dan pengakuan atas hasil kerja

b. Lingkungan kerja seperti rekan kerja baik dan menyenangkan serta mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman

5. Tujuan Kompensasi

Menurut Schuler dan Jackson (1999) kompensasi dapat digunakan untuk

a. Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.

b. Mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensai dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. Sebaliknya, apabila kompensai dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu

agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan.

- c. Meraih keunggulan kompetitif. Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya murah.
- d. Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
- e. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut.
- f. Memudahkan sasaran strategis. Suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi.

g. Mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hierarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya. Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha. Di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan rasa puas. Dengan demikian kompensasi dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.

2.1.4 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Becker, et al. (2001) dalam Tsani & Prasetyo (2020) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan, dan keahlian (ketrampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung dapat memberikan pengaruh kepada pencapaian kinerja dan produktivitas kerja pegawai

tersebut. Menurut Judge & Robbins (2017), kompetensi dapat dibagi menjadi 5 (lima) kategori yakni: kompetensi intelektual, kompetensi fisik, kompetensi pribadi, kompetensi sosial, kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah- kaidah keagamaan. Kompetensi memiliki manfaat yang sangat besar bagi suatu organisasi yakni: memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai, sebagai alat seleksi pegawai, untuk memaksimalkan produktivitas, sebagai dasar untuk pengembangan system remunerasi, memudahkan pegawai beradaptasi terhadap perubahan, untuk menyeleraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yakni: keyakinan dan nilai-nilai, ketrampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, kondisi emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi

Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007:6) mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi at as keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Indikator kompetensi meliputi: Pengetahuan (*Knowledge*), Keterampilan (*Skill*), Sikap (*Attitude*). Wibowo (2010:86) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atautugas yang dilandasi atas ketrampilan dan

pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia begitu penting untuk mencapai tujuan organisasi. Baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja. Pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Lebih lanjut Boulter dkk (2010:39) menyatakan bahwa model Puncak Gunung Es menunjukkan tingkat-tingkat kompetensi yang berlainan:

- a. Ketrampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik misalnya programming.
- b. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang sebuah topik, misalnya bahasa komputer.
- c. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan di muka publik, peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang, misalnya menjadi karyawan yang baik atau seorang pemimpin.

Kompetensi-kompetensi manajerial digambarkan mirip puncak gunung es, yang puncaknya adalah ketrampilan dan kemampuan. Unsur- unsur yang mendasari kompetensi-kompetensi tidak mudah terlihat, tetapi mengarahkan dan mengendalikan perilaku permukaan. Peran sosial dan citra diri ada di tingkat sadar; watak-watak dan motif-motif ada di bawah permukaan, lebih dekat dengan inti kepribadian orang itu.

Demikian juga dengan Boulter dkk (2010:40) menyatakan bahwa peran sosial dibentuk oleh:

- a. Citra diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Citra diri mencerminkan identitas orang itu, misalnya memandang diri sendiri sebagai pakar.
- b. Watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang watak mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-orang, karakteristik ini adalah perilaku kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang-orang.
- c. Motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku-perilaku adalah sumber kepuasan misalnya, dorongan berprestasi, ingin bekerja lebih baik.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

2. Indikator-Indikator Kompetensi

Sanjaya (2009 : 70) menyatakan bahwa dalam kompetensi, didalamnya terdapat beberapa aspek, yaitu :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kemampuan dalam bidang kognitif.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu.
- c. Kemahiran (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- d. Nilai (*value*), yaitu norma-norma yang dianggap baik oleh setiap individu. Nilai inilah yang selanjutnya akan menuntun setiap individu dalam

melaksanakan tugas-tugasnya. Misalnya, nilai kejujuran, nilai kesederhanaan, nilai keterbukaan, dan lain sebagainya.

- e. Sikap (*attitude*), yaitu pandangan individu terhadap sesuatu. Misalnya : senang-tidak senang, suka-tidak suka, dan lain sebagainya. Sikap erat kaitannya dengan nilai yang dimiliki individu, artinya mengapa individu bersikap demikian? itu disebabkan nilai yang dimilikinya.
- f. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan individu untuk melakukan sesuatu perbuatan. Minat adalah aspek yang dapat menentukan motivasi seseorang melakukan aktivitas tertentu.

Sanjaya (2016:70) menyebutkan indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kemampuan dalam bidang kognitif.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki
- c. setiap individu.
- d. Kemahiran (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- e. Nilai (*value*), yaitu norma-norma yang dianggap baik oleh setiap individu. Nilai inilah yang selanjutnya akan menuntun setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Misalnya, nilai kejujuran, nilai kesederhanaan, nilai keterbukaan, dan lain sebagainya.
- f. Sikap (*attitude*), yaitu pandangan individu terhadap sesuatu. Misalnya : senang-tidak senang, suka-tidak suka, dan lain sebagainya. Sikap erat kaitannya dengan nilai yang dimiliki individu, artinya mengapa individu bersikap demikian, itu disebabkan nilai yang dimilikinya.

- g. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan individu untuk melakukan sesuatu perbuatan. Minat adalah aspek yang dapat menentukan motivasi seseorang melakukan aktivitas tertentu.

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yakni: keyakinan dan nilai-nilai, ketrampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, kondisi emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi Sanjaya (2009 : 70) menyatakan bahwa dalam kompetensi, didalamnya terdapat beberapa aspek, yaitu :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kemampuan dalam bidang kognitif.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu.
- c. Kemahiran (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- d. Nilai (*value*), yaitu norma-norma yang dianggap baik oleh setiap individu.
- e. Nilai inilah yang selanjutnya akan menuntun setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Misalnya, nilai kejujuran, nilai kesederhanaan, nilai keterbukaan, dan lain sebagainya.
- f. Sikap (*attitude*), yaitu pandangan individu terhadap sesuatu.
- g. Misalnya : senang-tidak senang, suka-tidak suka, dan lain sebagainya. Sikap erat kaitannya dengan nilai yang dimiliki individu, artinya mengapa individu bersikap demikian ? itu disebabkan nilai yang dimilikinya.
- h. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan individu untuk melakukan sesuatu perbuatan. Minat adalah aspek yang dapat menentukan motivasi seseorang melakukan aktivitas tertentu.

Hal senada diungkapkan Uno Hamzah B. (2008 : 122) bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih setiap waktu”. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap-sikap dasar dalam melakukansesuatu. Kebiasaan berpikir dan bertindak itu didasari oleh budi pekerti luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keberagamaan, dan kehidupan berbangsa dan bernegara. Budi pekerti luhur itu sesuai dengan kaidah agama, adat istiadat, aturan keilmuan, hukum perundangan, dan kebiasaan yang berlaku. Demikian juga dengan Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 114) bahwa era globalisasi ini, manajer SDM dan pimpinan organisasi perlu memiliki kompetensi sebagai berikut :

- a. Keluwesan yaitu kesediaan dan kemampuan mengubah struktur dan proses manajerial bila hal itu diperlukan untuk mendukung implementasi strategi perubahan organisasi secara keseluruhan.
- b. Implementasi Perubahan yakni kompetensi yang serupa dengan ”kepemimpinan dalam perubahan” untuk tingkat eksekutif, yang merupakan kemampuan mengkomunikasikan perubahan organisasi kepada segenap mitra kerja dan juga sanggup menerapkan perubahan-perubahan tersebut ke dalam kelompok kerjanya melalui medium komunikasi internal, pelatihan, proses fasilitas kelompok dan sebagainya.
- c. Inovasi Kewirausahaan yakni motivasi untuk memahami dan menghargai masukan dan pikiran dari berbagai pihak yang berlainan.

- d. Pemberdayaan yakni keterampilan manajerial untuk saling percaya, saling membagi informasi, menggali ide-ide dari para mitra kerja secara signifikan, memberikan umpan balik yang konstruktif, menyampaikan harapan- harapan positif kepada bawahan, yang kesemuanya itu akan membuat karyawan lebih berdaya dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- e. Fasilitas Kelompok, yakni keterampilan mengajak segenap personil dari kelompok yang berlainan untuk bekerja sama secara efektif dalam rangka mencapai tujuan bersama, antara lain merumuskan peran dan tanggung jawab masing-masing secara jelas, mengendalikan mereka yang banyak omong dan hiperaktif, membangkitkan si pelit omong dan superpasif untuk aktif berpartisipasi, menyelesaikan konflik yang muncul.
- f. Portabilitas, yakni kemampuan menyesuaikan diri secara cepat dan sekaligus berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang masing masing sehingga manajer menjadi portable untuk ditempatkan dimanapun di seluruh dunia.

Berdasarkan kedua uraian tersebut di atas, maka terdapat beberapa indikator yang merupakan unsur-unsur dari kompetensi antara lain :pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemahiran (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), minat (*interest*), berpikir dan bertindak.

3.Konsep Kompetensi

Kompetensi merupakan keahlian yang dimiliki secara formal, dan sangat diperlukan pengakuan secara formal tersebut dimiliki oleh para pegawai dari suatu instansi. Dalam hal ini Sutrisno (2010) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai manfaat yaitu

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
- b. Alat seleksi karyawan.
- c. Memaksimalkan produktivitas.
- d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.
- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
- f. Dan menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

4. Faktor-faktor kompetensi

Wibowo, (2019) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut (Hutapea & Thoha, 2008) yaitu : pengendalian diri (*self control*), kepercayaan diri (*self confidence*), fleksibilitas (*flexibility*) dan membangun hubungan (*relationship building*). Wibowo (2011), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah:

- a. Keyakinan dan nilai-nilai
- b. Ketrampilan
- c. Pengalaman.
- d. Budaya organisasi.
- e. Emosi.
- f. Kemampuan intelektual.

5. Karakteristik Kompetensi

Dari berbagai literatur yang merupakan hasil kajian empirik maupun konseptual, definisi tentang kompetensi secara umum dapat dilihat dari dua perspektif. Perspektif yang pertama menggambarkan kompetensi dari sudut pandang organisasi, yang mana kompetensi digambarkan sebagai pengetahuan, kepakaran dan kemampuan suatu organisasi yang dapat menjadikan organisasi tersebut memiliki keunggulan dibandingkan dengan para pesaingnya. Sedangkan perspektif kedua mengarah pada kompetensi yang dimiliki individu. Dalam konteks ini, kompetensi diartikan sebagai karakteristik-karakteristik yang dapat diidentifikasi dari seseorang yang melakukan pekerjaannya secara efektif.

Karakteristik tersebut dapat meliputi :

- a. Motif,
- b. Sifat,
- c. Keterampilan,
- d. Citra diri,
- e. Peranan sosial dan pengetahuan yang dimiliki.

Williams dalam Carters (2011) mengemukakan bahwa *individual competence describes what a person is capable of doing and includes a combination of motives and traits, the self-image of a person and his or her social role, skills and knowledge*. Dari pendapat tersebut, nampak bahwa kompetensi individual dapat dilihat dari kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan dan termasuk didalamnya kombinasi motivasi dan sifatnya, citra diri atau peran sosialnya, keahlian dan pengetahuan.

2.1.5 Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut Khaerunisah et al., (2021) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali disampaikan kepada dunia sains oleh Bateman dan Organ (1983). Menurut Sudarjo, (2022) perilaku kewarganegaraan organisasi adalah perilaku seseorang dalam suatu kegiatan atau melaksanakan pekerjaan serta erat kaitannya dengan perilaku yang benar dan baik dalam mencapai tujuan.

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku yang dijalankan tanpa pamrih, tanpa mengharapkan bonus sebagai imbalan, tetapi perilaku ini memberikan nilai positif, memberi nilai tambah bagi pribadi pelaku, menjadi lebih terkenal sebagai pribadi yang mempunyai jiwa sosial tinggi, care and humble. OCB juga menambah tingkat penerimaan (*satisfaction*) pribadi dalam suatu kelompok karyawan dan juga dalam institusi, kemudahan dalam berinteraksi dalam kelompok dan ada kecenderungan untuk mendapatkan rasa hormat atas perilakunya. Hal ini sejalan dengan pengertian yang disampaikan Organ (2008). *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Ginting, 2019).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku seseorang yang dengan sukarela dan kesadaran untuk dapat melakukan suatu pekerjaan yang melebihi dari apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, perilaku ini merupakan suatu cerminan positif dari karyawan sebagai rasa timbal balik atas apa yang telah

ia terima dari perusahaan dan sebagai bentuk kepuasan kerja. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku kerja seorang individu terkait dengan kontribusinya pada organisasi dimana individu bekerja.

Robbins dan Judge (2014:198) mengartikan OCB (*organizational citizenship behaviour*) merupakan sebuah perilaku yang dipilih yang bukan merupakan bagian dari keharusan kerja secara formal dari seorang individu, akan tetapi dapat mendukung fungsi organisasi secara efektif. Kemudian Organ yang dikutip oleh Nurafia dkk (2019:216) bahwa OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan suatu sikap yang dipilih oleh individu secara bebas, dan tidak secara langsung diakui pada sistem imbalan serta secara menyeluruh dalam meningkatkan jalannya organisasi. Vannecia dkk (2013) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan suatu sikap bebas pada individu dan secara tidak langsung dapat diakui pada sistem pemberian imbalan dan dapat meningkatkan fungsi organisasi secara efektif atau perilaku pegawai dimana perannya melebihi dari peran yang diharuskan dan tidak secara langsung diakui oleh sistem imbalan dalam organisasi.

Menurut Wibowo, Satrio Budi (2019) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sedangkan Spitzmuller, Van Dyne dan Iliens yang dikutip oleh Ahmad Bustumo dkk (2020) dimana OCB diartikan sebuah sikap seorang individu yang tidak ditentukan oleh organisasi atau perusahaan, serta juga tidak diperhitungkan dalam pemberian reward dengan formal, tetapi hal akan memacu aktivitas dan

efisiensi organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat diartikan sebagai perilaku seorang individu yang memiliki kebebasan untuk memilih dan secara tidak langsung akan memberikan kontribusi yang efektif pada fungsi organisasi. Hal ini akan menguntungkan organisasi, karena individu secara sukarela memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi. Dimensi yang digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menurut organ dalam Nurafia dkk (2019:220) ada lima, yaitu:

- a. *Altruism* (kepedulian)
- b. *Conscientiousness* (kesadaran)
- c. *Civic virtue* (kebijakan sipil)
- d. *Sportsmanship* (sportivitas)
- e. *Courtesy* (sopan santun).

2. Faktor-faktor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Kemudian dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah:

- a. Iklim dan budaya organisasi
- b. Suasana hati (*mood*) dan kepribadian
- c. Dukungan organisasi yang dipersepsikan
- d. Kualitas interaksi atasan bawahan yang dipersepsikan
- e. Masa kerja
- f. Gender atau jenis kelamin.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disampaikan oleh beberapa ahli diantaranya:

- a. Menurut Sudarjo, (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi dapat dideskripsikan dengan kepribadian karyawan (personality) dan motivasi kerja. Kepribadian karyawan (personality) yang secara sempit diartikan sebagai watak an karakter seseorang, kepribadian adalah satu kesatuan dari pola pikir, perasaan, dan perilaku dari seseorang. Sedangkan motivasi kerja diartikan sebagai dorongan untuk melakukan tindakan yang muncul dari diri seseorang (internal) maupun pengaruh dari luar dirinya (eksternal). Motivasi juga dipandang sebagai sikap mental yang didalamnya terkandung nilai-nilai yang mendorong dan mempengaruhi individu untuk mencapainya baik secara spontan maupun direncanakan.
- b. Menurut Khaerunisah et al., (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya yaitu kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & servant leadership, tanggung jawab sosial karyawan, umur karyawan, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.
- c. Menurut Nurhayati et al., (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB yang cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain diantaranya yaitu budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (mood), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin (*gender*).

3. Indikator-Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Organ dalam Sudarjo (2022) telah mengidentifikasi OCB dalam 5 indikator, yaitu: *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *sportmanship*. Dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. *Altruism*, erat kaitannya dengan sikap atau naluri untuk memperhatikan dan mengutamakan kepentingan dan kebaikan kepada orang lain.
- b. *Courtesy*, padanan kata *courtesy* dalam Bahasa Indonesia berarti adab, kesopan santunan, santun, rasa hormat, budi bahasa, kelompok karyawan berdimensi *courtesy* selalu menunjukkan perilaku yang menjaga sopan santun, rasa saling hormat menghormati, dan bertutur kata yang sopan dan terpuji.
- c. *Civic Virtue*, kelompok ini menunjukkan sikap partisipatif dalam kegiatan di perusahaan dan mempunyai sikap peduli terhadap eksistensi perusahaannya.
- d. *Conscientiousness*, Perilaku dari kelompok ini mempunyai sifat kehati-hatian ketika bekerja, sikap penuh pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan dan mempunyai disiplin yang tinggi.

Menurut Organ (dalam Titisari, 2014:7) mengemukakan tujuh dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan masing-masing mempunyai beberapa indikator sebagai berikut:

1. *Altruism*

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

2. *Conscientiousness*

Conscientiousness, merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship, merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.

4. *Courtesy*

Courtesy, merupakan menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

5. *Civic virtue*,

Civic virtue, merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, melindungi sumber yang dimiliki oleh organisasi

6. *Peacekeeping*

Peacekeeping, yaitu tindakan-tindakan yang menghindar dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi).

7. *Cheerleading*

Cheerleading, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi lebih tinggi.

Organ menyatakan dalam penelitian (Suryadi & Foeh, 2022) bahwa lima dimensi OCB adalah sebagai berikut:

1. *Altruism*. Perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dengan keadaan mereka saat ini, baik yang terkait dengan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan atau masalah pribadi orang lain. Dimensi ini menghasilkan bantuan yang diberikan secara bebas dan tanpa kewajiban.

Indikator untuk mengukur *alturism* adalah :

- a. Menggantikan rekan kerja yang sedang sakit atau berlibur
 - b. Membantu mereka yang beban kerjanya berlebihan
 - c. Berpartisipasi dalam proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta
2. *Conscientiousness*. Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melampaui apa yang diwajibkan oleh perusahaan. Tindakan sukarela yang tidak termasuk dalam lingkup atau tanggung jawab karyawan. Dimensi ini jauh melampaui apa yang diwajibkan. Indikator yang digunakan untuk mengukur *conscientiousness* adalah :

- a. Kepatuhan terhadap aturan
 - b. Datang lebih awal sehingga Anda dapat mulai bekerja saat jadwal kerja ditetapkan
 - c. Menghindari membicarakan hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan
3. *Sportmanship*. Perilaku yang tetap diam ketika kondisi di dalam perusahaan kurang ideal. Seseorang dengan sikap sportif yang baik akan membuat tempat kerja menjadi lebih menyenangkan dengan menumbuhkan suasana yang lebih

positif dan lebih kooperatif serta sopan kepada orang lain. Indikator yang digunakan untuk mengukur *220egative220ship* adalah:

- a. Sering memberi tahu rekan kerja tentang kendala lingkungan tempat kerja di dalam organisasi
- b. Selalu memiliki kecenderungan untuk mengambil hal positif
- c. Tidak mengeluh dalam bekerja

4. *Courtesy*. Menjaga hubungan kerja yang positif untuk mencegah masalah interpersonal. Seseorang dengan dimensi ini adalah orang yang menghargai dan menghormati orang lain. Indikator yang digunakan untuk mengukur *220egative* adalah:

- a. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja
- b. Membantu dalam mengkoordinasikan kesatuan departemen
- c. Berusaha menghindari konflik dengan karyawan lain

5. *Civic Virtue*. Perilaku yang menunjukkan akuntabilitas untuk kelangsungan hidup organisasi (memperhitungkan modifikasi organisasi, secara proaktif menyarankan cara-cara untuk meningkatkan proses atau prosedur organisasi, dan menjaga *220egat* organisasi). Komponen ini mengarah pada kewajiban organisasi untuk meningkatkan standar pekerjaan yang dilakukan di bidang yang ditekuni. Indikator yang digunakan untuk mengukur *civic virtue* adalah :

- a. Melacak perubahan di dalam organisasi
- b. Berkontribusi pada proyeksi citra eksternal organisasi
- c. Memeriksa dan mengarsipkan pengumuman, memo, aturan, atau dokumen serupa dari organisasi

Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) dalam bukunya yang diterjemahkan oleh Sabran (2010) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang tidak dipengaruhi oleh imbalan formal baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan tujuan mencapai fungsi regulasi yang efektif dan efisien. Menurut Waspodo dan Minadianti (2012) dalam (Ningrum & Mayalangi, 2022) menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individu, dan tidak terikat pada sistem penghargaan formal organisasi. Artinya, perilaku tersebut tidak termasuk dalam persyaratan pekerjaan atau deskripsi pekerjaan karyawan sehingga jika tidak terjadi, tidak akan dikenakan sanksi. Menurut Dennis W. Organ, Philip Podsakoff (2006) dalam bukunya yang diterjemahkan oleh Sabran (2010) terdapat lima indikator penilaian perilaku kewargaan organisasi karyawan:

- a. *Altruism* (perilaku membantu rekan kerja)
- b. *Courtesy* (menghargai orang lain)
- c. *Sportsmanship* (mentolerir keadaan yang kurang ideal)
- d. *Civic Virtue* (partisipasi sukarela untuk kemajuan organisasi)
- e. *Conscientiousness* (bekerja melebihi standar).

4. Motif yang mendasari *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki kesamaan dengan perilaku-perilaku lain yang akan muncul dalam kehidupan berorganisasi, yaitu OCB akan muncul dengan dilatar belakangi oleh beberapa hal, baik itu berasal dari dalam diri karyawan maupun pengaruh perusahaan. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi disampaikan oleh Davi McClelland (1987) dalam Paramita, (2012) bahwa manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

- a. Motif berprestasi, keinginan untuk memenuhi sesuatu yang sulit, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standard keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
- b. Motif berprestasi, keinginan untuk memenuhi sesuatu yang sulit, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standard keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
- c. Motif kekuasaan, keinginan seorang individu untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

5. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja organisasi, diadaptasi dari Podsakoff, dkk, 2000, (dalam Titisari, 2014), dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
 - 1) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - 2) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- b. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer.
 - 1) Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer

mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

- 2) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

c. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

- 1) Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya menejer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain.
- 2) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
- 3) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
- 4) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

d. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

- 1) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (morale), dan kerekatan (cohesiveness) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghamburkan energi dan waktu

untuk pemelihara fungsi kelompok.

- 2) Karyawan yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

e. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

- 1) Menampilkan perilaku civic virtue (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efesiensi kelompok
- 2) Menampilkan perilaku courtesy (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

f. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

- 1) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
- 2) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

g. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

- 1) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
- 2) Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, mengurangi variabilitas pada kerja unit kerja.

h. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

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

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang sedang dilaksanakan antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dwi susilo 2024 : “Analisis Pengaruh motivasi kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Tenaga Pendidik” Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah disimpulkan bahwa Variabel Motivasi kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap Organization Citizentship Behavior, ditunjukkan dengan nilai sig 0,05 pada Tabel Anova, sedangkan secara parsial dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Organization Citizentship Behavior ditunjukkan dengan nilai sig pada Tabel Coefficients untuk kedua variable tersebut sebesar 0,013 untuk Motivasi Kerja dan 0,030 untuk Kompensasi dan semua nilainya kurang dari 0,05 dan satu variable Lingkungan Kerja berpengaruh positif tidak signifikan yang ditunjukkan oleh nilai sig 0,727 yang nilainya lebih besar dari 0,05 Variabel Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Organization Citizentship Behavior dengan nilai b tertinggi 0,343 dibandingkan dengan nilai b untuk Lingkungan kerja dan Kompensasi sebesar 0,055 dan 0,277. Alat analisis menggunakan regresi linier berganda. Persamaan penelitian pertama dengan penelitian sekarang adalah sama- sama membahas Kompensasi dan OCB, persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan analisis regresi berganda. Perbedaan penelitian pertama dengan penelitian sekarang adalah dari jumlah sampelnya, dimana penelitian pertama menggunakan 148 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 55 orang sampel.

2. Penelitian yang dilaksanakan oleh Hamza (2015) dengan judul : “Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Studi Pada PT. Sinar Puspita Abadi Factory Banyuputih, Batang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah hasil penelitian ini menunjukkan bahwa antara komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi ketiganya berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, artinya semakin tinggi komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi dirasakan oleh karyawan, maka kecendrungan karyawan berperilaku OCB semakin tinggi. Alat analisis menggunakan regresi linier berganda. Persamaan penelitian pertama dengan penelitian sekarang adalah sama- sama membahas budaya organisasi dan OCB, persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan analisis regresi berganda. Perbedaan — penelitian pertama dengan penelitian sekarang adalah dari jumlah sampelnya, dimana penelitian pertama menggunakan 98 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 55 orang sampel.
3. Penelitian yang dilaksanakan oleh Rini (2013) dengan judul : “Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)”, Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi dan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan pengaruh

positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya berpengaruh positif dan signifikan organisasi tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepuasan kerja dan efek positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Persamaan penelitian kedua dengan penelitian sekarang adalah sama- sama membahas budaya organisasi dan OCB, persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan analisis regresi berganda. Perbedaan penelitian pertama dengan penelitian sekarang adalah dari jumlah sampelnya, dimana penelitian kedua menggunakan 132 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 55 orang sampel.

4. Penelitian yang dilaksanakan oleh Nur'Aini (2011) dengan judul :
 “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. Telkom Area Jember”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah faktor yang mempengaruhi munculnya OCB pada karyawan adalah salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Perilaku OCB yang dimiliki oleh karyawan berkembang seiring dengan proses sosialisasi nilai-nilai yang ada pada organisasi. Ketika nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan memiliki “service value” maka OCB akan muncul pada karyawan. Persamaan penelitian ketiga dengan penelitian sekarang adalah sama- sama membahas budaya organisasi dan OCB, persamaan lainnya

adalah sama-sama menggunakan analisis regresi berganda. Perbedaan penelitian ketiga dengan penelitian sekarang adalah dari jumlah sampelnya, dimana penelitian kedua menggunakan 69 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 55 orang sampel.

5. Penelitian kelima dilaksanakan oleh Jayadi (2012) dengan judul : “Kompetensi Guru, *Spiritual Intelligence*, *Selfdetermination Theory* Dan *Organizational Citizenship Behavior*” Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh kompetensi guru terhadap *self determination theory* pada guru SMP Negeri di Sampit; *Kedua*, ada pengaruh *spiritual intelligence* terhadap *self determination theory* pada guru SMP Negeri di Sampit, *Ketiga*, ada pengaruh kompetensi guru terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada guru SMP Negeri di Sampit. *Keempat*, tidak ada pengaruh *spiritual intelligence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada guru SMP Negeri di Sampit, tetapi berpengaruh melalui *self determination theory*; *Kelima*, ada pengaruh *self determination theory* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada guru SMP Negeri di Sampit. Persamaan penelitian keempat dengan penelitian sekarang adalah sama- sama membahas kompetensi dan OCB. Perbedaan penelitian keempat dengan penelitian sekarang adalah dari jumlah sampelnya, dimana penelitian ketiga menggunakan 231 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 55 orang sampel.
6. Setiawan (2014) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Denpasar”. Model analisis menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian adalah secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap OCB karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Denpasar. Secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Denpasar. Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti sekarang adalah sama-sama membahas kompetensi, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* serta sama-sama menggunakan regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya adalah dari lokasi penelitian dimana penelitian sebelum dilaksanakan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Denpasar dan penelitian sekarang dilaksanakan di CV. Radja Elektrika Tabanan.

7. Amalia (2019) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Efektivitas Manajerial Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus Pada Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi). Model analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah secara parsial terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi. Secara parsial terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi. Secara parsial terdapat pengaruh signifikan efektivitas manajerial terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior pada Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi. Secara simultan terdapat pengaruh signifikan kompetensi, kompensasi dan efektivitas manajerial terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi. Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti sekarang adalah sama- sama membahas kompetensi dan *Organizational Citizenship Behavior* serta sama- sama menggunakan regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya adalah dari lokasi penelitian dimana penelitian sebelum dilaksanakan di Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi dan penelitian sekarang dilaksanakan di CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar

8. Atik Herawati dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, *self efficacy* dan Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan bagian produksi Di PT Indoprima Gemilang Surabaya”, Secara parsial terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya organisasi, efikasi diri, berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan Bagian Produksi PT. Indoprima Gemilang Surabaya, kecuali kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti sekarang adalah sama- sama membahas budaya organisasi, kompetensi dan *Organizational Citizenship Behavior* serta sama- sama menggunakan regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya adalah dari lokasi penelitian dimana penelitian sebelum dilaksanakan di PT Indoprima Gemilang Surabaya dan penelitian sekarang dilaksanakan di CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar.

9. Irma Mirsya (2022) dengan judul “Budaya Organisasi,Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi” Model analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Tim Penyusun Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Dharmasraya, Kompensasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Tim Penyusun Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Dharmasraya , Kompetensi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Tim Penyusun Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Dharmasraya Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Tim Penyusun Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Dharmasraya, Budaya Organisasi, Kompensasi, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara bersama- sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Tim Penyusun Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Dharmasraya, Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti sekarang adalah sama-sama membahas budaya organisasi, kompensasi,kompetensi dan *Organizational Citizenship Behavior* serta sama-sama menggunakan regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya adalah dari lokasi penelitian dimana penelitian sebelum dilaksanakan di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya dan penelitian sekarang dilaksanakan di CV. Poetra Gemilang Lestari Denpasar
10. Penelitian yang dilakukan oleh Bernadette Jaqueline Stephanie (2024) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Promosi Jabatan terhadap

Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado”. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Promosi Jabatan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, Penelitian terdahulu mengambil sampel sebanyak 107 responden sedangkan penelitian sekarang 55 responden. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adapun hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan Kepuasan Kerja dan Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

