

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen utama dari suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu keharusan jika suatu organisasi ingin berkembang dan bersaing dengan organisasi lain. Maka dari itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga dan dikembangkan. Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam artian sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu dikehendaki. Oleh karena itu ada deskripsi formal tentang perilaku yang harus dikerjakan (*intra-role*), dan yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan oleh pegawai (*extra-role*), hal ini biasa dikenal dengan sebutan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Soerosemito, 2018).

OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja (Kartini, 2017). OCB merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja. Menurut Husniati dan Pangestuti (2018) keberhasilan organisasi apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau

menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Perilaku karyawan tersebut secara umum diistilahkan sebagai OCB.

Organisasi akan dapat mewujudkan visi dan misi dengan baik dengan adanya karyawan, karena di tangan karyawan juga semua itu akan dapat terwujud. Teknologi yang digunakan sempurna, jika tidak diimbangi dengan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia yang memadai, maka efektifitas dan efisiensi organisasi tidak dapat berjalan dengan baik (Apriyana, dkk., 2021). Seorang karyawan dalam melakukan segala sesuatu diluar deskripsi kerjanya merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal pada organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektifitas organisasi (Novira, 2019).

Widiastuti dan Suaris (2017) mengemukakan OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat menolong yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain maupun organisasi. Seseorang yang memiliki OCB tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan disaat jam istirahat dengan sukarela (Triandani, 2017).

Budaya organisasi menurut Robbins (2017) merupakan suatu sistem nilai-nilai yang maknanya dirasakan oleh seluruh anggota dalam organisasi dan dijadikan sebagai penggerak organisasi. Peran budaya organisasi dalam

suatu perusahaan adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh karyawan. Menurut Nina dan Ahyar (2017) budaya organisasi berperan sebagai hal penting dalam sebuah perusahaan yang akan menentukan bagaimana karyawan berperilaku di dalamnya. Keberhasilan pembentukan perilaku karyawan yang positif dalam perusahaan adalah cerminan berhasilnya penerapan budaya organisasi yang baik, hal tersebut akan mempengaruhi perilaku *in-role* ataupun perilaku *extra-role*. Semua dimensi dalam budaya organisasi berhubungan positif serta signifikan terhadap OCB.

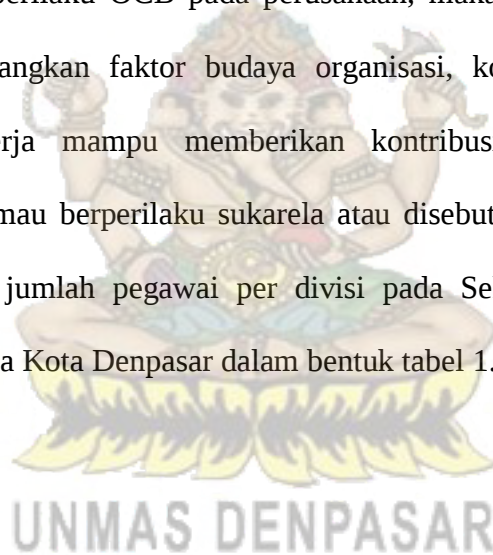
Komitmen organisasi menurut Widiastuti dan Suaris (2017) adalah suatu hal yang membuat seseorang untuk membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi untuk mencapai diri dan tujuan perusahaan yang telah disepakati sebelumnya. Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun (Yusuf, 2018). Meiske Claudia (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencakup adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, rasa tanggung jawab terhadap semua tugas dan kewajiban maupun keinginan untuk memajukan organisasi. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yuliani (2017) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Semakin kuat komitmen

anggota terhadap organisasi, semakin kuat kecenderungan seseorang untuk memperlihatkan OCB.

Motivasi kerja menurut Dewi dan Riana (2019) menyatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi untuk memberikan dorongan terhadap individu yang dapat menyebabkan individu tersebut berbuat dan berperilaku yang akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi merupakan suatu model dalam mengarahkan pada individu agar mencapai sasaran dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Tristiani, 2021). Motivasi kerja dalam psikologi biasa disebut pendorong semangat kerja (Afriyelnaldi, 2017). Motivasi karyawan adalah indikator kinerja inti dalam sumber daya manusia, karena memiliki hubungan yang kuat dengan produktivitas dan ketidakhadiran. Motivasi seorang untuk bekerja karena melibatkan faktor individual dan organisasi. Berdasarkan penelitian menurut Ramadanty (2018), Putra dan Sudibya (2018) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pernyataan ini diperjelas dengan adanya penelitian dari Diatmika dan Suwandana (2016) yang menyatakan apabila motivasi kerja meningkat, maka OCB karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Pemerintah Kota Denpasar berdiri pada tanggal 27 Februari 1992. Berdirinya Pemerintah Kota Denpasar yang sebelumnya merupakan bagian dari Pemerintah Kabupaten Badung, yang mana karena pertumbuhan dan perkembangan penduduk Kota Denpasar maka memerlukan penanganan secara khusus dan tertata dengan baik. Perusahaan Daerah Pasar Kabupaten

Badung terbentuk pada tanggal 1 April 1986. Maksud dan tujuan terbentuknya Perusahaan Daerah Pasar Kabupaten Badung saat itu adalah ikut berperan serta “memajukan perekonomian khususnya para pedagang tradisional dan menampung tenaga kerja serta menciptakan lapangan kerja”. Pegawai tenaga kerja staff di Sekertariat Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar sebanyak 122 orang, namun kenyataannya dalam implementasinya terdapat permasalahan mengenai budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan OCB. Mengingat sangat pentingnya perilaku OCB pada perusahaan, maka manajemen perusahaan mempertimbangkan faktor budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja mampu memberikan kontribusi agar para karyawan perusahaan mau berperilaku sukarela atau disebut dengan OCB. Dibawah ini terdapat jumlah pegawai per divisi pada Sekertariat Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar dalam bentuk tabel 1.1 sebagai berikut.



Tabel 1.1
Jumlah Pegawai di Sekertariat Perumda Pasar Sewakadarma Kota
Denpasar
Periode Januari – Desember 2021

No	Divisi	Jumlah
1	Direktur	1
2	Kepala Bagian Keuangan	1
3	Kepala Bagian Kebersihan	1
4	Kepala Bagian Teknik	1
5	Kepala Bagian Umum	1
6	Kepala Bagian Pengawas Dan Keamanan	1
7	Kepala Seksi Keuangan	4
8	Kepala Seksi Kebersihan	3
9	Kepala Seksi Teknik	5
10	Kepala Seksi Umum	4
11	Kepala Seksi Pengawas Dan Keamanan	3
12	Staff Keuangan	15
13	Staff Kebersihan	35
14	Staff Teknik	9
15	Staff Umum	26
16	Staff Pengawas Dan Keamanan	12
Total		122

Sumber Data: PD. Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, 2021

Fenomena yang terjadi pada Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar adalah tidak semua pegawainya memiliki perilaku OCB yang sesuai dan mendukung keberhasilan perusahaan, hal ini terlihat dari adanya beberapa pegawai yang tidak mau membantu rekan kerjanya, mendorong atau memotivasi rekan kerjanya jika mendapatkan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan di perusahaan. Sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan demikian perilaku OCB dari pegawai tidak sesuai harapan yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini dinyatakan dalam evaluasi internal auditor menyatakan nilai kinerja yang rendah akibat kurangnya perilaku OCB karyawan yang akumulasi kedalam bentuk tabel kinerja perusahaan dengan nilai lebih rendah dari 70 atau kurang, dapat dilihat penilaian dalam tabel 1.2 pada berikut ini.

Tabel 1.2
Rekapan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai di Perumda
Pasar Sewakadarma Kota Denpasar
Periode Januari – Desember 2021

Unsur Yang Dinilai	Bagian Keuangan	Bagian Kebersihan	Bagian Teknik	Bagian Umum	Bagian Pengawas dan Keamanan
Kesetiaan	70	70	68	70	70
Prestasi kerja	70	68	69	70	70
Tanggung jawab	70	70	70	69	68
Ketaatan	68	70	72	68	70
Kejujuran	70	69	68	70	70
Kerjasama	70	72	70	70	70
Prakarsa	68	68	67	69	69
Kepemimpinan	70	70	69	69	70
Rata-rata	556	558	553	555	557
Sebutan Rata-rata	69,5	69,75	69,12	69,37	69,62

Sumber Data: PD. Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, 2021

Permasalahan mengenai budaya organisasi berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada karyawan Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar adalah dalam melaksanakan tugas karyawan sering menunggu instruksi dari pimpinan padahal seluruh karyawan mendapat pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan job masing-masing, seharusnya pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya masing-masing menggunakan inisiatif tersendiri dengan tidak menunggu instruksi dari pimpinan. Hal ini berarti jika terdapat budaya yang tidak kondusif, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan aktivitasnya.

Berkaitan dengan komitmen organisasi adalah diindikasikan menurunnya komitmen dengan adanya catatan bahwa beberapa karyawan mulai suka terlambat masuk kerja dan meninggalkan jam kerja. Harapan

sebuah pegawai karyawan mempunyai komitmen yang tinggi, agar terhindar dari kemangkiran, perilaku membolos maupun pindah kerja ke perusahaan lain, pegawai tersebut juga bersedia untuk mengarahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang pasti untuk menjaga keanggotaan organisasi. Selain itu pegawai juga mempunyai sikap menyukai organisasi dan bersedia untuk meningkatkan upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut.

Tabel 1.3
Absensi Pegawai Di Sekertariat Perumda Pasar Sewakadarma Kota
Denpasar
Periode Januari – Desember 2021

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja/Bulan (hari)	Jumlah Seluruh Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Tidak Kerja (hari)	Jumlah Terlambat /Bulan (hari)	Tingkat Absensi (persen)
A	B	C	D=BXC	E	F	G=E:DX100%
Januari	122	19	2.318	66	10	2,84
Februari	122	18	2.196	103	63	4,69
Maret	122	21	2.562	130	146	5,07
April	122	17	2.074	110	120	5,30
Mei	122	17	2.074	113	100	5,44
Juni	122	21	2.562	132	116	5,15
Juli	122	21	2.562	142	47	5,54
Agustus	122	20	2.440	151	5	6,18
September	122	21	2.562	105	8	4,09
Oktober	122	21	2.562	115	13	4,48
November	122	18	2.196	85	6	3,87
Desember	122	23	2.806	110	13	3,92
Jumlah						56,57
Rata-rata						4,71

Sumber Data: PD. Pasar Sewakadarma Kota Denpasar, 2021

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dikatakan tingkat absensi karyawan pada Sekertariat Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar tahun 2021

persentase tingkat absensi karyawan rata-rata sebesar 4,71 persen. Hal ini berarti tingkat absensi karyawan tergolong tinggi karena tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3 persen, namun diatas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi (Juanda, 2020). Hal ini dapat dijelaskan bahwa kurangnya komitmen dalam bekerja dan apabila karyawan tidak hadir atau terlambat dalam bekerja maka karyawan tersebut tidak bisa mengerjakan tugas sesuai dengan yang diharapkan. Fenomena ini menjadi masalah dalam komitmen organisasi pegawai. Hal-hal ini akan menimbulkan ketidakefektifan dan ketidakefisienan seseorang dalam bekerja.

Berkaitan dengan motivasi kerja adalah kurangnya wewenang untuk mengambil keputusan, sedangkan tanggung jawab yang dipikul sangat berat, sehingga dapat menurunkan motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja pada karyawan juga tentu menjadi salah satu faktor yang menentukan tinggi rendahnya kinerja seseorang. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan pengaruh yang sangat berarti bagi peningkatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Jufrizen, 2017). Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.4 sebagai berikut.

Tabel 1.4
Jumlah Pendapatan Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar
Periode Januari – Desember 2021

Bulan	Target	Realisasi
Januari	4.041.065.027	3.386.218.254
Februari	4.041.065.027	3.092.052.985
Maret	4.041.065.027	3.417.309.798
April	4.041.065.027	3.404.630.486
Mei	4.041.065.027	3.565.172.845
Juni	4.041.065.027	3.567.163.158
Juli	4.041.065.027	2.968.143.345
Agustus	3.713.049.500	3.131.678.893
September	3.713.049.500	3.319.987.237
Oktober	3.713.049.500	3.411.565.968
November	3.713.049.500	3.236.849.857
Desember	3.713.049.500	3.619.970.567
Total	46.852.702.689	40.120.743.393

Sumber Data: PD. Pasar Sewakadarma Kota
Denpasar, 2021

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diketahui bahwa data pendapatan pada Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar selama satu tahun belum mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada tahun 2021. Hal ini disebabkan kurangnya motivasi yang dapat dijadikan pendorong seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya guna mendapatkan hasil yang maksimal. Karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula. Motivasi seseorang karyawan untuk bekerja merupakan hal yang rumit karena motivasi melibatkan faktor individu dan faktor organisasi.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul : “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar?
2. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar?
3. Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menambah keterampilan dan pengalaman dalam mengimplementasikan teori yang diperoleh selama menempuh pendidikan dibangku kuliah yang berhubungan dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap OCB.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai masukan kepada perusahaan dan untuk bahan pertimbangan yang mungkin memberikan manfaat bagi pimpinan perusahaan di dalam mengatasi masalah mengenai OCB pada Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori *Reasoned Action*

Teori *reasoned action* merupakan teori psikologi sosial yang menjelaskan bagaimana dan mengapa sikap dapat mempengaruhi perilaku. Teori ini fokus pada niat (*intention*) yang ditentukan oleh sikap dan norma. Niat seseorang untuk melakukan suatu perilaku tertentu merupakan faktor penentu akan dilakukan atau tidaknya perilaku tersebut (Ajzen dan Fishbein, 1975). Teori *reasoned action* menjelaskan bahwa keyakinan dapat mempengaruhi sikap dan norma sosial yang mana akan berubah bentuk keinginan berperilaku baik dipandu ataupun terjadi begitu saja dalam sebuah perilaku individu. Niat adalah sebagai motivasi seseorang secara sadar dalam rencana atau keputusannya untuk menggunakan suatu usaha dalam melaksanakan suatu perilaku yang spesifik. Secara sederhana didefinisikan sebagai keinginan untuk melakukan sesuatu tindakan.

Sebagian besar perilaku manusia mampu diprediksi berdasarkan niat, karena perilaku-perilaku tersebut adalah kehendak atau kemauan dibawah kendali niat (Ajzen dan Fishbein, 1980). Menurut Zhang (2007), teori *reasoned action* menjelaskan bahwa perilaku manusia secara langsung dimotivasi oleh niat untuk berperilaku, sikap berperilaku merujuk kepada penilaian menyeluruh seseorang terhadap dampak dari sebuah tindakan yang akan dilakukan. Sikap berperilaku dapat juga didefinisikan sebagai perasaan

(*feelings*) positif atau negatif seseorang terkait suatu perilaku. Natan, *et al.*, (2009) juga beragumen, bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh niat orang tersebut untuk melakukan (atau menghindari untuk melakukan) suatu perilaku tertentu.

Sikap berperilaku merefleksikan pendirian (keyakinan) dan perasaan terhadap sebuah tindakan tertentu, seseorang yang yakin bahwa melakukan suatu tindakan akan berdampak positif padanya, maka ia akan kukuh pada sikap yang akan disukainya tersebut, demikian juga sebaliknya (Ramsyah dan Aafaqi, 2005). Cammock, *et al.*, (2009) berpandangan bahwa sikap berperilaku yang kuat, atau sebagai persepsi dari hasil sebuah tindakan yang akan dilakukan. Teori *reasoned action* memiliki dua konstruk utama dari *intention* : (1) sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*) dan (2) *subjective norm* berasosiasi dengan perilaku tersebut. *The attitude toward behavior* adalah seseorang akan berpikir tentang keputusan mereka dan kemungkinan hasilnya dari aksi yang dilakukan sebelum membuat keputusan untuk terlibat atau tidak terlibat dalam perilaku tersebut. Teori ini menunjukkan bahwa keinginan seseorang untuk berperilaku atau tidak dalam suatu aksi adalah didasari oleh keyakinan orang tersebut dan evaluasi dari hasil yang ditimbulkan atas perilakunya. Jadi, seseorang yang memiliki keyakinan bahwa hasil yang didapat adalah positif, maka akan Nampak positif terhadap perilaku itu, begitupun sebaliknya.

Penelitian ini menggunakan teori *reasoned action* yang merupakan teori psikologi sosial yang menjelaskan bagaimana dan mengapa sikap dapat mempengaruhi perilaku. Teori *reasoned action* dapat diaplikasikan pada

berbagai niat berperilaku, dan hanya bisa digunakan apabila memenuhi asumsi dasarnya, yakni perilaku-perilaku yang dijalankan secara sukarela. Berdasarkan hal tersebut, maka budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi dan OCB dari karyawan yang merupakan perilaku sukarela karyawan kiranya sangat relevan mengacu kepada teori *reasoned action*.

Hasil penelitian dari Nugraha (2018), Mahardika dan Wibawa (2019), Firdaus (2019), Mangindaan, dkk., (2020) dan Ningrum (2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif pegawai dalam menilai budaya organisasi dan semakin terlibat ia dalam organisasi yang ada di instansinya, maka kecenderungan OCB akan meningkat pula. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa budaya yang kuat jika terkondisikan dengan baik akan mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian oleh Pratama dan Utama (2017), Yuliani (2017), Putra dan Sudibya (2018), Saraswati (2019), dan Apriyana, dkk., (2021), menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap OCB. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi OCB yang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ikhsanudin (2017), Rustamunaf (2018), Dewi dan Riana (2019), Monika, dkk., (2021), dan Saputra, dkk., (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap OCB. Artinya semakin baik motivasi yang dimiliki seorang pegawai, maka akan baik pula OCB yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai maka akan semakin tinggi pula OCB pegawai untuk menjadi bagian dari tugasnya di perusahaan.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi, jika terdapat budaya yang tidak kondusif maka akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan aktivitasnya, budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh aktivitasnya, budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal (Tristiani, 2021). Budaya organisasi merupakan suatu system nilai-nilai yang maknanya dirasakan oleh seluruh anggota dalam organisasi dan dijadikan sebagai penggerak organisasi (Robbins, 2017).

Menurut Nina dan Ahyar (2017) budaya organisasi berperan sebagai hal penting dalam sebuah perusahaan yang akan menentukan bagaimana karyawan berperilaku di dalamnya. Keberhasilan pembentukan perilaku karyawan yang positif dalam perusahaan adalah cerminan berhasilnya penerapan budaya organisasi yang baik, hal tersebut akan mempengaruhi

perilaku *in-role* ataupun *extra-role*. Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama merupakan seperangkat karakteristik.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi budaya yang hidup dan berkembang di lingkungan kantor yang menjadi ciri khas keberandaan kantor dan telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai.

Budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi atau peran di dalam organisasi. Robbins dan Judge (2018:359) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah.

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi yang ada di dalamnya
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kemantapan sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk diterapkan kepada karyawan.

5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan yang ada di dalam organisasi.

Menurut Priansa (2017) menyatakan bahwa indikator dari budaya organisasi antara lain.

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Inovasi dan pengambilan risiko adalah mendorong karyawan untuk memiliki kemampuan dalam berinovasi serta berani mengambil risiko atas inovasi yang dilakukannya.

2. Perhatian terhadap detail

Perhatian terhadap detail adalah karyawan mampu bekerja dengan memperlihatkan kemampuan dalam melakukan tindakan yang presisi, sehingga seluruh pekerjaan yang diembannya sesuai dengan tugas yang diberikan oleh organisasi.

3. Orientasi tim

Orientasi tim adalah dapat bekerja sama dalam menyelesaikan tugas dengan membentuk tim kerja yang saling bertanggung jawab.

4. Keagresifan

Keagresifan adalah keinginan individu yang ada di dalam organisasi untuk bekerja secara kompetitif dan menghasilkan kinerja terbaik.

5. Peraturan organisasi

Peraturan organisasi adalah berkenaan dengan seberapa patuhnya karyawan dalam mentaati berbagai peraturan yang ada di dalam

organisasi, yang sifatnya berlaku dan mengikuti seluruh anggota yang ada di dalam organisasi tersebut.

6. Norma yang berlaku

Norma merupakan kebiasaan-kebiasaan karyawan yang hidup dan tumbuh serta menjadi acuan dari tindakan yang ingin ditampilkan di organisasi.

7. Filosofi

Filosofi kerja merupakan landasan bagi karyawan dalam bertindak dan berperilaku yang didasarkan atas budaya organisasi yang hadir dan tumbuh di dalam organisasi.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2017) mengemukakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi organisasi dan berkomitmen untuk tujuan organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap kerja yang penting karena individu diharapkan berkomitmen menampilkan kemauan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja di sebuah organisasi. Komitmen organisasi ialah suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Menurut Sopiah (2018) memberikan definisi “*organizational commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to*

remain with the organization” yaitu komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Ukkas dan Latif (2017) menyatakan komitmen organisasi ini menggambarkan hubungan antara individu dengan organisasi, jika individu memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka ia akan mempunyai kesetiaan, kepercayaan dan loyalitas pada organisasi dimana ia bekerja. Komitmen mengacu pada *attachment* dan *loyalty*. Hal ini terkait dengan perasaan individu tentang organisasi mereka. Komitmen adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam sebuah organisasi tertentu. Karakteristik komitmen yaitu sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keyakinan kuat serta penerimaan nilai maupun tujuan organisasi, dan kesiapan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi. Mieske Claudia (2018) menyatakan komitmen organisasi mencakup adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, rasa tanggung jawab terhadap semua tugas dan kewajiban maupun keinginan untuk memajukan organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai lampiran psikologi dari individu untuk organisasinya dan ingin terus bekerja dengan organisasi. Komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dengan individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi dan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota

organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan tempat ia bekerja serta menjaga keanggotaan dalam organisasi.

Suryani (2021) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah.

1. Faktor personal, yang salah satunya merupakan faktor kepribadian dimana sebagai pondasi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.
2. Faktor organisasi, ciri pekerjaan seperti identitas, tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dan lain sebagainya.
3. Faktor yang bukan berasal dari organisasi, seperti tidak adanya tawaran pekerjaan yang jauh lebih baik atau gaji yang lebih rendah dari organisasi.

Kurniawan (2020) mengemukakan bahwa ada tiga komponen indikator komitmen organisasi yaitu.

1. Komitmen afektif

Komitmen afektif adalah partisipasi karyawan yang menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.

2. Komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah partisipasi karyawan yang tetap bertahan pada suatu organisasi karena kesadaran akan biaya yang muncul jika meninggalkan organisasi. membutuhkan gaji dan

keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

3. Komitmen normatif

Komitmen normatif adalah partisipasi karyawan yang bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

2.1.4 Motivasi Kerja

Menurut Dewi dan Riana (2019) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu sehingga dapat membuat kemajuan bagi kinerja karyawan. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi untuk memberikan dorongan terhadap individu tersebut berbuat dan berperilaku yang akan mengarah pada pencapaian organisasi. Motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah optimal (Jufrizen, 2017).

Menurut Tristiani (2021) motivasi merupakan suatu model dalam mengarahkan pada individu agar mencapai sasaran dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Motivasi merupakan hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen apabila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian

tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak dapat melakukan tugasnya sesuai dengan standar atau bahkan melampaui standar karena yang menjadi motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi (Budianto dkk., 2017).

Jadi dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dapat diartikan suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang, tingkat usaha dan tingkat kegigihan dalam menghadapi suatu masalah.

Menurut Fahmi (2017:100) adapun bentuk-bentuk motivasi adalah sebagai berikut.

1. Motivasi Ekstrinsik (Dari luar)

Motivasi ekstrinsik muncul dari diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini kearah yang lebih baik.

2. Motivasi Intrinsik (Dari dalam diri seseorang atau kelompok)

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut yang dapat mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

Menurut Juliana (2021) menyatakan bahwa indikator dari motivasi kerja antara lain.

1. Kerja keras

Kerja keras adalah kegiatan yang dikerjakan oleh karyawan secara sungguh-sungguh tanpa mengenal lelah atau berhenti sebelum target kerja tercapai dan selalu mengutamakan atau memperhatikan kepuasan hasil pada setiap kegiatan yang dilakukan.

2. Orientasi masa depan

Orientasi masa depan adalah upaya organisasi dalam mengantisipasi terhadap kesejahteraan masa depan karyawan yang menjanjikan.

3. Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita yang tinggi adalah suatu proses dalam suatu keinginan yang ada dalam hati karyawan untuk meningkatkannya.

4. Usaha untuk maju

Usaha untuk maju adalah suatu proses dilakukan karyawan untuk mengarah kearah yang lebih maju.

5. Ketekunan

Ketekunan adalah upaya yang dilakukan karyawan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih hasil.

6. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja adalah suatu jalinan komunikasi dan koordinasi antar karyawan untuk menjadi kawan atau partner dalam bekerja.

7. Pemanfaatan waktu

Pemanfaatan waktu adalah suatu proses dan upaya yang dilakukan karyawan dalam mengembangkan diri untuk mencapai tujuan yang dimulai dari cara dalam memanfaatkan waktu.

2.1.5 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu. Widiastuti dan Suaris (2017) mengemukakan OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat menolong yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain maupun organisasi. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan”.

Menurut Wirawan (2017) OCB adalah perilaku yang dilakukan oleh karyawan di tempat kerja secara sukarela di luar persyaratan kerja karyawan dan ketentuan perusahaan sehingga tidak termasuk dalam system imbalan kerja, perilaku tersebut dapat membantu efektivitas organisasi. OCB adalah sebuah ide dan mencakup berbagai perilaku karyawan seperti menerima dan mengambil tambahan tanggung jawab, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, memelihara dan mengembangkan sikap positif, memiliki kesabaran dalam organisasi (Hendrawan, dkk., 2018).

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu cara yang digunakan oleh organisasi dalam menciptakan ciri khas yang berbeda dengan organisasi lainnya.

Indikator OCB menurut Novira (2019) adalah sebagai berikut.

1. *Altruism*

Altruism adalah perilaku karyawan yang dengan segera memberikan pertolongan kepada rekan kerjanya apabila rekan kerjanya tersebut mengalami kesulitan.

2. *Conscientiousness*

Conscientiousness adalah perilaku yang ditunjukkan karyawan dengan berusaha bekerja melebihi kewajiban atau tugasnya.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship adalah perilaku seseorang yang senantiasa menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seorang yang tingkatan *sportsmanship*nya tinggi akan meningkatkan iklim positif diantara karyawan yang bekerja sama dengan baik sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Civic Virtue*

Civic virtue adalah perilaku seseorang yang senantiasa menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.

5. *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku karyawan dimana merasa bertanggung jawab pada kehidupan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

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

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha (2018) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Setda Kota Denpasar”. Variabel penelitian ini terdiri dari budaya organisasi, komitmen organisasi, kompetensi dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Mahardika dan Wibawa (2019) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan di Perusahaan Focus Design Artglass Ubud”. Variabel penelitian ini terdiri dari budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Firdaus (2019) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan PT. Milano Aek Batu”. Variabel penelitian ini terdiri dari budaya organisasi dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana dengan menggunakan SPSS 21.0. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Mangindaan, dkk. (2020) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Hotel Sutan Raja Amurang”. Variabel penelitian ini terdiri dari pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, kompetensi dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Ningrum (2022) dengan judul “Pengaruh Budaya organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bantul”. Variable penelitian ini terdiri dari pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Utama (2017) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Bali”. Variabel penelitian ini terdiri dari pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Yuliani (2017) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*”. Variabel penelitian ini terdiri dari pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Sudibya (2018) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada LPD Tanjung Benoa”. Variabel penelitian ini terdiri dari pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional, motivasi kerja dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah kepuasan kerja, komitmen organisasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Saraswati (2019) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang”. Variabel penelitian ini terdiri dari pengaruh komitmen organisasi dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB secara simultan dan parsial.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Apriyana, dkk. (2021) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Dukungan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan LPD Desa Adat Penarungan”. Variabel penelitian ini terdiri dari pengaruh iklim organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasional, dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah iklim organisasi, komitmen organisasi, dan dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsanudin (2017) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Adhi Wijaya Putra”. Variabel penelitian ini terdiri dari pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Rustamunaf (2018) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT New Suburtex”. Variabel penelitian ini terdiri dari motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.
13. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Riana (2019) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS pada Sekretariat DPRD Kabupaten Badung”. Variabel penelitian ini terdiri dari pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.
14. Penelitian yang dilakukan oleh Monika, dkk. (2021) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan CU Betang Asi Kantor Pusat Palangka Raya”. Variabel penelitian ini terdiri dari pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan structural

equation model (SEM) dengan alat analisis Smart-PLS. Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

15. Penelitian yang dilakukan oleh Saputra, dkk. (2021) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. BPR Bank Bantul (Perseroda)”. Variabel penelitian ini terdiri dari pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan OCB. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

