

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menyenangkan karyawan identik dengan meningkatkan kepuasan kerjanya, kepuasan kerja menjadi sesuatu yang sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen sebuah organisasi mengingat sumber daya manusia merupakan investasi yang sangat berharga bagi sebuah organisasi. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektifitas sebuah perusahaan dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Semakin baik sumber daya manusia tersebut dikelola, maka akan menentukan kesuksesan perusahaan di masa mendatang. Pada prinsipnya, dalam hal ini sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang menentukan masa depan perusahaan. Perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan untuk kesejahteraan dan kualitas kemampuan karyawan. Suzana (2017) menjelaskan bahwa fakta menunjukkan organisasi yang mempunyai karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi lain yang tidak memiliki OCB. *Organizational Citizenship Behavior* ini disebut juga sebagai perilaku di luar peran (*extra-role behavior*), yang merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan, walau tidak terdeskripsi secara formal dalam meningkatkan efektifitas dan kinerja.

Penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja, antara lain oleh Hayati (2020) yang menyatakan bahwa perilaku sebagai warga organisasi dengan kinerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Sutanto (2019) menyatakan bahwa hubungan OCB terhadap kinerja pegawai menunjukkan pengaruh yang positif. Osman

et al., (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga Isnaini (2018) menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara OCB dan kinerja karyawan menjelaskan mengindikasikan bahwa OCB mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Kepuasan kerja sangatlah penting sebab karyawan dalam sebuah organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan berhasil atau tidaknya kegiatan organisasi. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan kerja tinggi.

Pada umumnya perusahaan didirikan dengan harapan dapat berkembang pada tingkat yang tinggi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara terus menerus. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Menurut Rosvita, dkk (2018) menyatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam pekerjaan yang dilakukan. Kinerja yang baik akan dapat memudahkan pencapaian tujuan organisasi, untuk itu kinerja pegawai perlu diupayakan lebih ditingkatkan. Maka dari itu kinerja karyawan perlu dinilai, karena penilaian kinerja mempunyai dampak terhadap organisasi. Selain membantu dalam hal-hal seperti pengambilan keputusan kompensasi dan pemberian umpan balik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian kinerja dapat memasok data yang berfaedah tentang keberhasilan aktivitas-aktivitas seperti perekrutan, seleksi, orientasi, dan pelatihan. Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau

kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tentunya dalam hal penilaian tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut. Disamping teknologi dan peralatan penunjang yang digunakan serta loyalitas dan ketrampilan karyawan, unsur lingkungan kerja juga mempunyai peranan yang cukup penting. Manajemen sumber daya manusia sebagai alat pengembangan mempunyai beberapa fungsi operasional, salah satu di antaranya adalah pemeliharaan.

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbedabeda dalam mengerjakan tugasnya. Fahmi (2018:2) mengatakan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Berdasarkan penelitian Suantara (2016) yang dilakukan di lingkungan PT. Bank BPD Capem Candidasa Karangasem, ditemukan beberapa hal yang menjadi fenomena atau keluhan nasabah yang terdapat di BPD Bali Kantor Capem candidasa Karangasem, antara lain, pelayanan Terhadap Nasabah (Dana) yang merupakan tugas dari *costumer service* dalam memberikan informasi tentang produk tabungan kurang jelas dan simpatik sehingga nasabah belum sepenuhnya mengerti penjelasan dari karyawan. Nasabah sering komplin kepada teller terkait masalah penarikan uang di ATM yang

tidak keluar, namun sudah dilakukan pengembalian di rekening tabungan ini disebabkan karena ada perbaikan jaringan system dan nasabah memahami hal tersebut. Komplain juga sering terjadi terhadap penarikan uang di ATM yang tidak keluar sedangkan di rekening tabungan sudah terdebit, namun sudah dijelaskan karena ada perbaikan jaringan system sedangkan uangnya sudah di kembalikan di buku tabungan.

Supaya sebuah bank dapat tumbuh dan berkembang dengan baik, maka bank tersebut harus dapat mengantisipasi perkembangan ekonomi yang semakin kompetitif dengan melakukan strategi yang tepat agar tidak tersisih dalam persaingan mengambil peluang. Selain itu perusahaan juga harus dapat mengantisipasi kecenderungan ekonomi di masa mendatang dan harus dapat bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama. Hal itu dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan. Keadaan ini dapat dilihat dari semakin banyaknya persaingan dengan banyaknya muncul usaha di sector perbankan. Bank BPD Bali salah satunya. PT. Bank BPD Bali Kantor Capem Candidasa adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan yang sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah TK I Bali, Pemerintah TK II diseluruh Bali dan Pemerintah Kota Denpasar. Dari awal berdirinya memiliki misi untuk membangun perekonomian Daerah Bali Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan di lingkungan PT. Bank BPD Bali Kantor Capem Candidasa, ditemukan beberapa hal yang menjadi fenomena terkait kurang optimalnya kinerja karyawan dalam hal penanganan terhadap keluhan nasabah yang terdapat di BPD Bali Kantor Capem Candidasa, antara lain, pelayanan terhadap nasabah (Dana) yang merupakan tugas dari *costumer service* dalam memberikan informasi tentang produk tabungan kurang jelas dan simpatik sehingga nasabah belum sepenuhnya mengerti penjelasan dari karyawan.

Nasabah sering komplin kepada teller terkait masalah penarikan uang di ATM yang tidak keluar, namun sudah dilakukan pengembalian di rekening tabungan ini disebabkan karena ada perbaikan jaringan system dan nasabah memahami hal tersebut. Komplin juga sering terjadi terhadap penarikan uang di ATM yang tidak keluar sedangkan di rekening tabungan sudah terdebit, namun sudah dijelaskan karena ada perbaikan jaringan system sedangkan uangnya sudah dikembalikan di buku tabungan. Kinerja Target Kredit Produktif (Sektor Pertanian) juga masih kurang. Hal ini tampak dari evaluasi terhadap kredit program khususnya sektor pertanian dan peternakan tidak tercapai, ini disebabkan karena wilayah kantor Cabang Denpasar lebih dominan bergerak di sektor jasa dan Perdagangan. Evaluasi kredit Program (KUR) tidak tercapai ini disebabkan karena SKIM ini diperuntukkan kepada calon nasabah yang tidak sedang menikmati kredit pada Bank lain. Kepuasan karyawan terhadap kesehatan dengan pihak asuransi juga kurang baik. Secara rinci beberapa permasalahan terkait lemahnya kinerja karyawan dapat dilihat secara terperinci dalam Tabel berikut :

Tabel 1.1
Daftar Keluhan Nasabah Bank BPD Bali Kantor Capem Candidasa
(Periode 2021-2022)

No	Keluhan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Kurangnya pelayanan yang baik terhadap Nasabah	22	15
2	Nasabah komplain ke <i>customer service</i> terkait pelayanan yang tidak maksimal	30	20
3	Kinerja kredit yang tidak bagus dan gagal mencapai tujuan ke nasabah	15	10
4	Kredit program KUR yang tidak tercapai	38	25
5	Promosi dan pelayanan produk	45	30
Jumlah		150	100

Sumber : Bank BPD Bali Kantor Capem Candidasa, 2022

Kejadian dan keadaan di atas, menandakan adanya persoalan dalam hal kinerja karyawan yang pada yang secara empiris berdasarkan hasil penelitian terdahulu bahwa

beberapa factor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi. Hal ini dinyatakan oleh Saraswati (2017) bahwa beberapa penelitian telah menunjukkan OCB secara positif terkait dengan kinerja individu, unit dan kinerja organisasi. Jadi penerapan OCB oleh karyawan di tempat kerja dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan, kinerja di unit/bidang di mana karyawan tersebut berada dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Setiap perusahaan tentu menginginkan karyawan akan melakukan hal-hal yang melebihi apa yang tercantum dalam *job description*, dan terbukti bahwa perusahaan tersebut memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain (Husodo, 2018).

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya kesenjangan antar variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini antara lain penelitian tentang pengaruh hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif signifikan yaitu Jufrizen dan Rahmadhani (2020); Marlina, dkk (2020); Rizky, dkk (2020); dan Hayati (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Namun penelitian yang dilakukan oleh Shiengthai *et al.* (2016) dengan judul penelitiannya "*The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance*" menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kinerja.

Kinerja atau *performance* adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas berdasarkan berbagai ukuran, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Arifin *et al* (2019) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh sekelompok pegawai yang sesuai dengan tugas dan kewajiban yang di berikan kepadanya.

Adanya hasil temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya *research gap* diantara variabel dari penelitian ini, dengan demikian maka masih adanya celah untuk dilakukan penelitian lebih lanjut tentang hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu fenomena yang terjadi pada bank Bank BPD Bali Kantor Capem Candidasa atas data diatas menunjukkan adanya persoalan dalam hal kinerja karyawan yang pada yang secara empiris berdasarkan hasil penelitian terdahulu bahwa beberapa factor yang mempengaruhi kinerja karyawan *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi. Situasi tersebut menarik untuk diteliti lebih jauh, terutama dikaitkan terutama jika dikaitkan dengan kinerja karyawan sehingga pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan hal-hal di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali Capem Candidasa. Adapun factor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali Capem Candidasa adalah rendahnya *Organization Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi. Oleh peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih jauh mengenai pengaruh *Organization Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BPD Bali Capem Candidasa.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan ketidak konsistenan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan di Bank BPD Bali Kantor Capem Candidasa ?

- 2) Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank BPD Bali Kantor Capem Candidasa ?
- 3) Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank BPD Bali Kantor Capem Candidasa ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang sudah dijelaskan diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* secara terhadap kinerja karyawan di Bank BPD Bali Kantor Capem Candidasa.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan di Bank BPD Bali Kantor Capem Candidasa.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan di Bank BPD Bali Kantor Capem Candidasa

1.4 Manfaat Penelitian

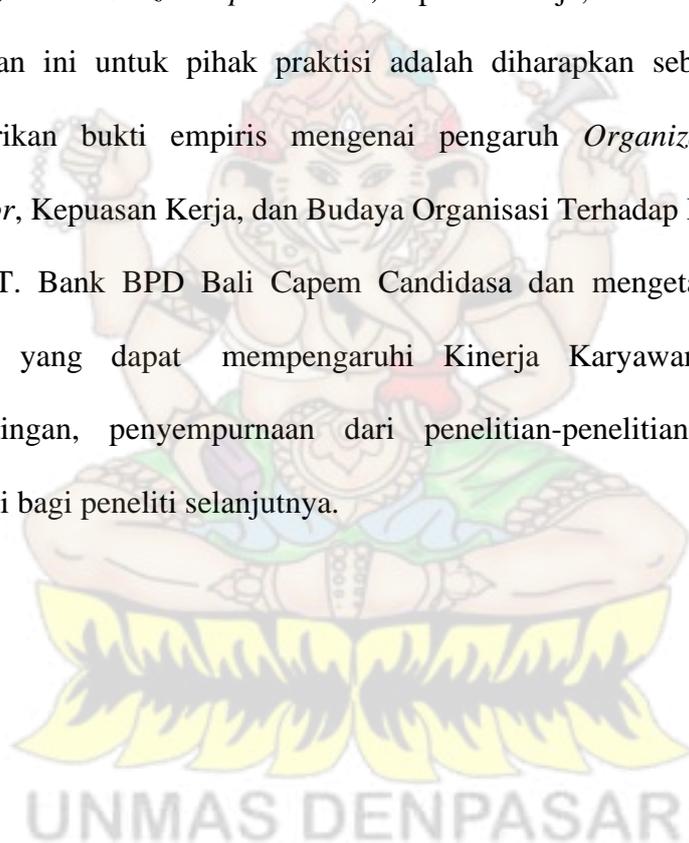
Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat yang berarti dalam aspek teoritis maupun praktis yaitu sebagai berikut :

- 1) Manfaat teoritis

Adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *Organization Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

- 2) Manfaat praktis:

- a) Penulisan ini merupakan kesempatan yang baik dalam usaha mengaplikasikan teori-teori yang diterima dibangku kuliah dengan kenyataan yang terjadi pada perusahaan serta sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- b) Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
- c) Penelitian ini untuk pihak praktisi adalah diharapkan sebagai bahan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *Organization Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BPD Bali Capem Candidasa dan mengetahui faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan, serta sebagai perbandingan, penyempurnaan dari penelitian-penelitian terdahulu, dan referensi bagi peneliti selanjutnya.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori dalam penelitian ini berisi mengenai definisi dan konsep yang disusun secara sistematis mengenai variabel penelitian. Landasan teori ini juga berfungsi untuk mengaitkan dengan pengetahuan yang baru dan juga mempermudah penelitian untuk menyusun sebuah hipotesis serta metodologi penelitian. Jika dikaitkan dengan perilaku *Organization Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan maka teori yang sesuai dijadikan landasan untuk dalam melakukan kajian dalam penelitian ini. Adapun landasan teori yang mendasari dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

2.1.1 *Theory Of Reasoned Action* (TRA)

Theory Of Reasoned Action (TRA) pertama kali diperkenalkan oleh Martin Fishbein dan Icek Ajzen pada tahun 1980. Dalam teori ini menghubungkan antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), kehendak (*intention*), dan perilaku (*behavior*). Sesuai dengan namanya, *Theory Of Reasoned Action* (TRA) didasarkan pada asumsi bahwa manusia berperilaku dengan cara yang sadar, mempertimbangkan informasi yang tersedia dan juga mempertimbangkan implikasi-implikasi dari tindakan yang dilakukan. Menurut teori ini, niat merupakan faktor yang mempengaruhi terjadinya suatu tindakan. Niat dipengaruhi oleh dua faktor dasar, yaitu faktor pribadi dan faktor pengaruh sosial. Kedua faktor tersebut berpengaruh positif terhadap niat perilaku individu yang secara positif menyebabkan perilaku. Faktor pertama yang berhubungan dengan faktor pribadi adalah sikap. Sikap (*attitude*) adalah evaluasi kepercayaan atau perasaan positif atau negatif dari seseorang jika harus melakukan perilaku yang akan

ditentukan. sikap merupakan sebagai jumlah dari afeksi yang dirasakan seseorang untuk menerima atau menolak suatu obyek atau perilaku dan diukur suatu prosedur yang menempatkan individu pada dua sisi misalnya baik atau buruk, setuju atau menolak, dan lain sebagainya. Sikap karyawan bank dalam membantu rekan sekerja secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan adalah bentuk perwujudan bahwa karyawan setuju atau menolak akan sistem yang berlaku di bank.

Sebagai pengembangan dari rerangka teoritis TRA, ada beberapa faktor yang mempengaruhi sikap maupun niat untuk berbelanja secara daring. Kepercayaan (*trust*), kenyamanan (*convenience*), dan layanan pelanggan (*costumer service*). Debei *et al.*, (2016) menjelaskan bahwa faktor kepercayaan menciptakan sesuatu yang positif terhadap penjual dan mengurangi persepsi risiko konsumen. Kaur dan Quareshi (2015) menjelaskan bahwa factor kepercayaan adalah faktor yang sangat penting dalam pembelian menggunakan media internet, sehingga kepercayaan pembeli terhadap toko daring sangat penting pada saat akan melakukan pembelian secara daring. Sejumlah penelitian telah membuktikan bahwa factor kepercayaan memiliki pengaruh positif terhadap niat dalam berbelanja secara daring, tetapi Raman (2019) menemukan bahwa faktor kepercayaan tidak terbukti mempunyai pengaruh secara positif terhadap niat dalam berbelanja secara daring. Dengan demikian ini dapat menjadi celah riset (*research gap*) untuk dapat diuji lebih lanjut. Debei *et al.*, (2016) menjelaskan bahwa kenyamanan diakui sebagai sarana untuk membentuk sikap konsumen terhadap perilaku belanja secara daring. Clemes, *et al.* (2017) menjelaskan bahwa karena belanja secara daring dapat dilakukan dari rumah, maka cara ini membuat konsumen menjadi merasa lebih nyaman, dan dengan demikian faktor kenyamanan juga menjadi faktor utama yang mempengaruhi sikap maupun niat belanja secara daring. Sejumlah

penelitian terdahulu telah membuktikan pengaruh faktor kenyamanan terhadap niat belanja secara daring.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Kinerja Terdapat beberapa pengertian mengenai sumber daya manusia. Menurut Wahyudi (2018) ada tiga pengertian sumber daya manusia yaitu:

- 1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau pegawai).
- 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material atau non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (lembaga). Disamping itu, manusia adalah makhluk Tuhan yang kompleks dan unik serta diciptakan dalam integrasi dua substansi yang tidak berdiri sendiri yaitu tubuh (fisik atau jasmani) sebagai unsur materi, dan jiwa yang bersifat non materi. Hubungan kerja yang paling intensif dilingkungan organisasi adalah antara pemimpin dengan para pekerja (staff) yang ada di bawahnya. Hubungan kerja semakin penting artinya dalam usaha organisasi mewujudkan eksistensinya dilingkungan tugas yang lebih luas dan kompetitif pada masa yang akan datang.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *man power management*. Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Mengelola Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (2016) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Manajemen sumber daya manusia itu merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia di dalam suatu organisasi yang dapat digunakan secara efektif dalam mencapai berbagai tujuan. Wahyudi dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia mengungkapkan bahwa Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi yang bersangkutan.

2.1.2.2 Tujuan Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam memajemen setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan

MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi, tujuan MSDM meliputi :

- 1) Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Tujuan pokok dari manajemen sumber daya manusia yaitu mewujudkan pendayagunaan secara optimal sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam suatu organisasi

untuk mencapai tujuan serta pengembangan individu pegawai. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Sedarmayanti, 2016:13). Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan. Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

- 1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan pegawai cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
- 2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
- 3) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
- 4) Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa pegawai adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
- 5) Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan pegawai.
- 6) Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.

- 7) Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, pegawai, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
- 8) Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
- 9) Mengelola pegawai yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
- 10) Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
- 11) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola pegawai yang didasarkan pada perhatian untuk pegawai, keadilan dan transportasi
- 12) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental pegawai.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Wahyudi (2018), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- 1) Fungsi Manajerial, meliputi:
 - a) Perencanaan (*Planning*) Perencanaan adalah melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan.
 - Pengorganisasian (*Organizing*) Perorganisasian adalah menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan. Pengarahan

(*Directing*) Pengarahan adalah memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian (*Controlling*) Pengendalian adalah melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

b) Fungsi Operasional Fungsi Operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar (*basic*) pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Fungsi Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.
- 2) Fungsi Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- 3) Fungsi Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai timbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.
- 4) Fungsi Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana pengintegrasian adalah hal yang

penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

- 5) Fungsi Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

2.1.3 Organizational Citizenship Behavior

2.1.3.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat beberapa pengertian *Organizational Citizenship Behavior* yang dikemukakan oleh beberapa ahli, salah satunya adalah oleh Cahyono (2017) yang mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Pendapat lain dikemukakan oleh Asrunputri, dkk (2020) mendefinisikan OCB sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya.

Definisi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ dalam (Soentoro, 2017) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. Menurut Organ

dalam (Soentoro, 2017) mengatakan *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam job description formal karyawan. Golparvar dan Javadian dalam (Soentoro, 2017) menyatakan: “*OCB is defined as those extra role behaviors which go above and beyond the routine duties prescribed by job descriptions*”. Pendapat ini mengungkapkan bahwa OCB adalah perilaku ekstra peran yang mampu diperankan oleh karyawan, di mana karyawan bekerja tidak hanya terbatas pada deskripsi tugas semata. Organ (dalam Soentoro, 2013) menambahkan: “*OCB is taken to be a positive outcome of a committed workforce, characterized by voluntary extra-role contributions of employees that are not recognized by the formal organizational reward system*”. Pendapat ini menjelaskan bahwa OCB didapatkan dari komitmen tinggi karyawan, dengan kerelaan untuk bekerja lebih bagi organisasi dan tidak hanya terpaku oleh penghargaan yang akan diterima karyawan atas kinerja yang dilakukan. Arianto (2017) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang secara sadar dan sukarela dilakukan diluar deskripsi kerja secara formal dan apabila itu tidak dilakukanpun tidak akan mendapatkan sanksi. *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan

bermakna membantu. Organ dalam (Soentoro, 2017) mengkategorikan *Organizational Citizenship Behavior* ke dalam *altruisme* dan perilaku yang patuh, menghormati, berinisiatif membantu orang lain tanpa pandang bulu, tidak membuang waktu kerja, mampu bekerja lebih baik tanpa harus diawasi oleh pimpinan, mampu memberikan ide atau nasehat perbaikan kepada rekan kerja.

Organizational Citizenship Behavior dapat mempengaruhi performansi organisasi, *Citizenship behaviour* memperbaiki performansi kelompok karena membantu orang bekerja bersama. Karyawan yang saling membantu tidak harus bertanya kepada atasannya untuk meminta bantuan, membiarkan para atasan bebas dari tugas-tugas yang lebih penting. *Organizational Citizenship Behavior* juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB

Faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku melebihi kewajibannya sebagai anggota perusahaan secara sukarela antara lain berasal dari kepuasan kerja, budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Kurniawan, dkk (2019) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi OCB yakni:

- 1) Budaya dan iklim organisasi
- 2) Kepribadian dan suasana hati
- 3) Persepsi terhadap dukungan organisasional
- 4) Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan
- 5) Masa kerja, dan
- 6) Jenis Kelamin

2.1.3.3 Komponen *Organizational Citizenship Behavior*

Organ dalam (Soentoro, 2017) pertama kali mengajukan istilah *Organizational Citizenship Behavior*. Adapun lima komponen primer dari OCB yaitu :

- 1) *Altruism* yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
- 2) *Civic virtue*, perilaku yang mengindikasikan karyawan ikut bertanggungjawab, berpartisipasi dan memperhatikan kehidupan organisasi, diwujudkan dengan tindakan individu dalam memberikan saran yang membangun tentang bagaimana memperbaiki efektivitas kinerja tim, termasuk kehadiran secara aktif untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan organisasi. Perilaku *Civic virtue* ini menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun *social* alamiah.
- 3) *Conscientiousness*, perilaku yang memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki oleh organisasi, diwujudkan dengan datang tepat atau di awal waktu, tidak menghabiskan waktu untuk melakukan hal-hal yang tidak perlu, bekerja dengan ketelitian tinggi, dsb.
- 4) *Courtesy*, perilaku yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah kerja dengan rekan sekerja atau dalam organisasi, diwujudkan dengan sikap karyawan

yang mempertimbangkan nasehat atau pertimbangan dari karyawan lain maupun atasan sebelum bertindak atau mengambil keputusan serta pemberian informasi-informasi penting yang dimilikinya dalam rangka penyelesaian masalah. berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.

- 5) *Sportmanship*, sikap/perilaku yang lebih memandang organisasi kearah yang positif daripada ke negatif, diwujudkan dengan tidak mengeluh terhadap kondisi-kondisi sementara yang kurang ideal tanpa melakukan pengaduan yang dapat menjatuhkan organisasi di mata masyarakat.

2.1.3.4 Motif dari OCB

Perilaku OCB yang ada pada diri individu tidak muncul begitu saja, namun ditentukan oleh banyak hal yang artinya tidak ada penyebab tunggal dalam OCB, bila kita menerapkan OCB secara rasional. Pendekatan motif dalam perilaku organisasi dimana setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu supaya berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Dorongan pertama dapat disebut sebagai nAch, yaitu kebutuhan akan pencapaian. Kebutuhan kekuatan (nPow) merupakan dorongan kedua, yaitu merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Dalam bahasa sederhana, artinya adalah kebutuhan atas kekuasaan dan otonomi. Individu yang memiliki nPow tinggi, lebih suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status, dan lebih cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan pengaruh yang didapatkan ketimbang kinerja yang efektif.

Kebutuhan ini ditandai dengan memiliki motif yang tinggi untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif), dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki dan menunjukkan kombinasi tiga karakteristik tersebut, dan perbedaan ini juga mempengaruhi bagaimana gaya seseorang berperilaku. Kerangka motif berprestasi, afiliasi dan kekuasaan telah diterapkan untuk memahami OCB guna memahami mengapa orang menunjukkan OCB. Gambar berikut ini menunjukkan model OCB yang didasari oleh suatu motif yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.1
Model OCB Berdasarkan Motif



Sumber : McClelland (1987)

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/ karyawan. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap

karyawan/pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Adolfin (2017), berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Hasibuan dalam (Wibowo dkk, 2017), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk sikap emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Karyawan yang puas akan pekerjaannya akan muncul dalam emosional karyawan. Kepuasan karyawan akan membuat para karyawan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dari dalam dan dari luar pekerjaan. Menurut Ahmadiansah dan Reza (2016), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya

Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi yang sering kurang dari ideal dan hal serupa lainnya. Batas-batas mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam

pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

2.1.4.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk dalam (Husodo, 2018) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu, *discrepancy theory* (teori perbandingan), *equity theory* (teori keadilan), *two factor theory* (teori dua faktor) *Discrepancy Theory* (Teori Perbandingan) Teori ini dipelopori oleh Porter dalam (Husodo, 2018), yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga menjadi discrepancy yang negatif. Maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan *Equity Theory* (Teori Keadilan) Teori ini dikembangkan oleh Adams (Husodo, 2018), Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan equity atau pun inequity atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Timbulnya Kepuasan Kerja

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu, hal ini memang bisa diterima, terutama dalam negara yang sedang berkembang, dimana uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok

sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah bisa memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama. Sesuai dengan tingkatan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan dasar. Harold E. Burt dalam bukunya Moh. As'ad (2016:112) mengemukakan pendapatnya tentang faktor – faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja antara lain :

- 1) Faktor hubungan antar karyawan, antara lain hubungan antara pimpinan dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman kerja, emosi dan situasi kerja.
- 2) Faktor individual, antara lain sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, serta jenis kelamin karyawan.
- 3) Faktor-faktor dari luar (ekstern) antara lain keadaan keluarga karyawan, rekreasi, dan pendidikan (training, up grading dan lain – lain).

2.1.4.4 Pengaruh Ketidakpuasan Karyawan di Tempat Kerja

Ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Sebuah kerangka teoritis : kerangka keluar, aspirasi, kesetiaan dan pengabdian sangat bermanfaat dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan. Menurut Robbins dan Judge (2017: 111-112) tanggapan-tanggapan dari kerangka teoritis didefinisikan seperti berikut :

1) Keluar

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi.

2) Aspirasi

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha-usaha yang aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi

3) Kesetiaan

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara aktif menunggu membaiknya kondisi.

4) Pengabdian

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk.

Model ini mengembangkan tanggapan karyawan untuk mencakup pengaruh dan kesetiaan yaitu perilaku konstruktif yang memungkinkan individu untuk menoleransi situasi yang tidak menyenangkan atau membangkitkan kondisi kerja yang memuaskan.

2.1.4.5 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini yaitu :

1) Pekerjaan itu sendiri

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

2) Upah

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

3) Promosi

Kesempatan dipromosikan hal yang signifikan, namun memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi biasanya dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

4) Pengawasan

Kemampuan penyedia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan.

5) Rekan kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja yang akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi karyawan individu.

6) Kondisi kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik), maka karyawan akan lebih mudah mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan kerja panas dan bising), karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

2.1.5 Budaya Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Organisasi adalah wadah dimana manusia hidup berkelompok dengan bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dengan adanya organisasi kehidupan akan menjadi lebih baik dan teratur. Salah satu tujuan organisasi dalam sebuah pendidikan yaitu untuk meningkatkan kualitas pendidikan tersebut. Akan tetapi, tujuan organisasi pendidikan juga tidak lepas dari tujuan sebuah pendidikan, yaitu untuk membina dan mengembangkan kepribadian manusia. Suksesnya suatu organisasi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta didukung oleh beberapa faktor pendukung lainnya (Marlina dkk, 2020). Salah

satu faktor pendukung yang dimaksud adalah keberhasilan budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Bagi suatu organisasi menciptakan budaya organisasi padat dengan kata lain bagaimana merubah budaya organisasi yang lemah menjadi budaya organisasi yang kuat merupakan persoalan mendasar sehingga pada akhirnya akan mampu meningkatkan hubungan atau harmonisasi antar karyawan yang akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau tidak yang secara langsung akan membuat perusahaan mudah untuk mencapai tujuan utamanya. Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Pendapat lainnya dari mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar merupakan ladsan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsi-prinsip tersebut

2.1.5.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Budaya Organisasi.

Ada beberapa faktor-faktor mempengaruhi budaya organisasi menurut Maftri dan Edward (2017) antara lain sebagai berikut: Kepemimpinan, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan. Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya yang dibawa indivdu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi

persamaan dengan tujuan organisasi. Motivasi, merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala untuk mencapai kepuasan.

2.1.5.3 Unsur Organisasi

Secara sederhana, unsur dasar organisasi ada tiga, yaitu:

- 1) *Man* (orang-orang) yakni dalam kehidupan organisasi sering disebut dengan istilah pegawai atau personel terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur ketua sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi pendidikan, para anggota yang mempunyai jabatan atau perwakilan yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing-masing, dan para anggota. Semua itu secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*manpower*) organisasi.
- 2) Kerjasama yaitu suatu perbuatan bantumembantu akan suatu pekerjaan/perbuatan/aktivitas yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, semua anggota yang menurut tingkatantingkatannya dibedakan menjadi ketua, perwakilan, dan anggota secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*manpower*) organisasi.
- 3) Tujuan Bersama yaitu arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijakan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan (Arie Ambarwati, 2018).

2.1.5.4 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi-fungsi yang terdapat dibudaya organisasi antara lain sebagai berikut (Ambarwati, 2018):

- 1) Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi
- 2) Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
- 3) Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan untuk melaksanakan perencanaan strategis, program, pembiayaan, pengendalian, mengawasi, dan evaluasi lainnya.
- 4) Memberikan pengenalan identitas kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi, dan menjadi bagian integral dan organisasi.
- 5) Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan, dan sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola secara professional.

Kehidupan organisasi dapat ditemukan pada budaya yang dimiliki organisasi bersangkutan. Budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki organisasi, tetapi organisasi itu sendiri adalah budaya. Budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

- 2) Perhatian terhadap detil, adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Berorientasi kepada hasil, adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia, adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- 5) Berorientasi tim, adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- 6) Agresifitas, adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- 7) Stabilitas, adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.1.5.5 Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Indikator-Indikator Budaya Organisasi menurut Wirawan (2016:129) mengemukakan indikator-indikator budaya organisasi yaitu Model menghadirkan saling keterkaitan antara budaya organisasi, praktek-praktek manajemen, kinerja dan efektifitas. Model ini menjelaskan pentingnya hubungan praktik-praktik manajemen dengan asumsi dasar dan kepercayaan dalam menilai efektivitas budaya organisasi. Dimensi budaya organisasi berdasarkan empat sifat utama (*main culture traits*) sebagai berikut:

- 1) Keterlibatan (*involvement*). Organisasi yang efektif adalah organisasi yang memberdayakan serta mengembangkan kapabilitas sumber daya pada semua tingkatan. Dengan kata lain *involvement* berkaitan dengan kemampuan

- (*capability*), kepemilikan (*ownership*) dan tanggung jawab (*responsibility*) karyawan dalam mewujudkan misi organisasi.
- 2) Konsistensi (*consistency*). Menekankan adanya dampak positif budaya kuat pada efektivitas organisasi. Sistem keyakinan, tata nilai, dan simbol-simbol yang dihayati serta dipahami secara luas oleh para anggota organisasi mempunyai dampak positif pada kemampuan mereka dalam mencapai konsensus dan tindakan-tindakan yang terkoordinasi.
 - 3) Adaptabilitas (*adaptability*). Merupakan penjabaran sistem norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang dapat mendukung kapasitas suatu organisasi agar dapat menerima, menafsirkan, dan menerjemahkan tanda-tanda yang berasal dari lingkungan supaya terjadi perubahan-perubahan perilaku internal untuk bisa bertahan hidup, tumbuh, dan berkembang.
 - 4) Misi (*mission*). Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggota-anggotanya.

2.1.6 Kinerja Karyawan

2.1.6.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan unsur penting dalam manajemen, yang dimaksud dengan kinerja atau *performance* adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas berdasarkan berbagai ukuran, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Beberapa ahli yang

sependapat bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, antara lain oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) yang mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Menurut Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) menyatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam pekerjaan yang dilakukan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sesuai dengan tujuan atau belum. Senada dengan pendapat tersebut, pada dasarnya pekerjaan atau kerja yang dilakukan oleh manusia atau individu merupakan aktivitas yang dapat memberikan makna, manfaat, dan nilai bagi kehidupan sehari-hari sehingga setiap manusia mengharapkan pekerjaan yang layak sesuai dengan kemampuannya. Oleh karena itu hasil dari suatu pekerjaan semestinya dapat memberikan kepuasan dan meningkatkan motivasi kepada manusia atau individu tersebut sehingga memiliki keinginan untuk

menghasilkan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Menurut Robbins dan Judge (2016) menyatakan kinerja (*work performance*) merupakan perpaduan yang kuat antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) yang ada pada diri seseorang di mana kemampuan seseorang tergantung dari tingkat pendidikan, pengalaman dan pelatihan, dimana perbaikannya membutuhkan proses yang lambat dan lama. Jika kemampuan dan motivasi yang dimiliki itu kuat sehingga kinerja yang dicapai akan baik atau tinggi, namun sebaliknya apabila kemampuan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut kurang baik, maka hasil kerja yang dibebankan kepadanya menjadi kurang baik hasilnya.

2.1.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan memperoleh keuntungan, organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan yang ada dalam perusahaan. Menurut Sentono dalam Sutrisno (2017) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1) Efektifitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur dengan efektifitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadikannya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau dia memang atasan yang baik. Disini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya.

2.1.6.3 Standar Pengukuran Kinerja Karyawan

Kinerja adalah proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja, maka untuk mengetahui apakah kinerja seorang pegawai baik atau buruk perlu dilakukan penilaian kinerja. Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan ukuran kinerja yang disebut standar kinerja. Dimensi kinerja merupakan semua kualitas atau gambaran kualitas dari suatu aktivitas pekerjaan yang dapat diukur dengan mudah. Standar kinerja adalah ukuran untuk mengukur dan menentukan apakah kinerja pegawai baik atau buruk. Faktor-faktor yang dievaluasi dalam melaksanakan pekerjaan adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work*: Adalah yang berkaitan dengan volume pekerjaan yang dapat dikerjakan seorang pegawai.
- 2) *Quality of work*: Adalah yang berkaitan dengan ketelitian dan kelcermatan hasil kerja.
- 3) Inisiatif: Adalah yang berkaitan dengan keinginan untuk maju, mandiri, dan penuh tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- 4) *Adaptability*: Adalah yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk merespon dan menyesuaikan dengan perubahan keadaan.
- 5) *Cooperation*: Adalah yang berkaitan dengan kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama dengan pimpinan sesama teman kerja.

Beberapa faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Tingkat kualitas hasil kerja,
- 2) Tingkat keuletan dan daya tahan kerja,
- 3) Tingkat disiplin dan absensi,
- 4) Tingkat kerjasama antar rekan sekerja,

- 5) Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja,
- 6) Tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan
- 7) Tingkat inisiatif /kreativitas yang dimiliki.

Peneliti memilih teori McNeese-Smith yang digunakan sebagai dasar penyusunan kuesioner kinerja karyawan berdasarkan definisi dan teori-teori kinerja karyawan yang telah dijelaskan sebelumnya. Hal ini dilatar belakangi adanya kesesuaian antara faktor-faktor untuk mengukur kinerja pegawai menurut McNeese-Smith (tingkat kualitas hasil kerja, tingkat keuletan dan daya tahan kerja, tingkat disiplin dan absensi, tingkat kerjasama antar rekan sekerja, tingkat kepedulian akan keselamatan kerja, tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan, tingkat inisiatif /kreativitas yang dimiliki terhadap kondisi) dengan kondisi obyek penelitian.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Adapun hasil penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai pedoman dalam penelitian ini, antara lain :

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen & Rahmadhani (2020), yang berjudul menganalisis pengaruh budaya organisasi dengan kinerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Lingkungan kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, lingkungan kerja bukan variabel moderating dalam

penelitian ini. Artinya variabel lingkungan kerja tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Marlina, dkk (2020), yang berjudul *Peran Organizational Citizenship Behavior Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan SKK Migas*. Dengan menggunakan menggunakan analisis regresi linier berganda, hasil dari penelitian ini adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan budaya organisasi yang baik akan mengakibatkan kinerja karyawan lebih baik. Selanjutnya komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila seorang karyawan yang memiliki komitmen justru menurunkan kinerja. Ini dikarenakan yang respondennya adalah karyawan dengan status alih daya dimana kompensasi yang mereka terima tidak sesuai dengan beban kerja yang mereka dapat, disamping itu dalam jangka panjang status mereka juga tidak jelas. Disamping itu *Organizational Citizenship Behavior* tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Ini disebabkan tenaga alih daya merupakan karyawan kontrak, dimana tenaga mereka hanya dipakai Ketika perusahaan memiliki kontrak kerjasama.
- 3) Penelitian yang dilakukan Rizky, dkk (2020), yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan*. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, hasil penelitian ini yaitu Budaya organisasi dengan “indikator inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko, perhatian terhadap detail dalam bekerja, orientasi terhadap tim terhadap terhadap tingkat kebersamaan, agresif dalam bekerja” tidak terdapat pengaruh

terhadap kinerja karyawan dengan indikator “kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab”. Motivasi dengan indikator fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, aktualisasi diri tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan indikator “kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab”. *Organizational Citizenship Behavior* dengan “indikator *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*” terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan indikator “kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab”.

4) Penelitian yang dilakukan oleh Hayati (2020), yang berjudul Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja. Dengan menggunakan analisis Statistik Inferensial, hasil dari penelitian ini yaitu Persepsi dukungan non signifikan terhadap OCB, Persepsi dukungan organisasi non signifikan terhadap kepuasan kerja, Budaya organisasi signifikan positif terhadap OCB, Budaya organisasi signifikan positif terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja signifikan positif terhadap OCB. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan persepsi dukungan terhadap OCB dan Kepuasan kerja sebagai mediasi dapat mempengaruhi hubungan budaya organisasi terhadap OCB.

5) Penelitian yang dilakukan oleh Asrunputri, dkk (2020), yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* di Perusahaan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediating Variabel (Studi Kasus: PT EVI). Dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), hasil dari penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan signifikan terhadap OCB pada PT EVI. Seorang karyawan yang memiliki pemimpin yang

suportif dan fasilitatif terhadap kebutuhan karyawan memberikan dampak positif dalam bentuk teladan atau role model dari pemimpin sehingga karyawan akan memiliki perilaku proaktif seperti yang pemimpin contohkan. Budaya organisasi signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT EVI. Budaya organisasi yang memfokuskan terhadap pengembangan sumber daya manusia sebagai basis dari kesuksesan akan melahirkan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi tidak signifikan terhadap OCB pada PT EVI. Disebabkan adanya variabel independen lain yang dapat menjadi prediktor kuat untuk OCB. Iklim organisasi signifikan terhadap kepuasan kerja pada EVI. Atmosfir organisasi yang bersahabat memiliki dampak terhadap kepuasan kerja. Didalam atmosfir yang mendukung tersebut akan memunculkan rasa nyaman dan aman dari karyawan terhadap organisasi.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Algadri, dkk (2020), yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja*. Dengan menggunakan analisis jalur, hasil penelitian ini yaitu Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan dkk (2019), yang berjudul *Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dimana penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak Organizational Citizenship Behavior, motivasi kerja dan kapuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Glantangan Jember*. Metode analisis yang

digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Glantangan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

8) Penelitian yang dilakukan oleh Mahardika dan Wibawa (2019), yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, hasil dari penelitian ini yaitu Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi diterapkan dengan sangat baik didalam organisasi maka akan meningkatkan sikap OCB pada karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan terhadap organisasi maka akan meningkatkan sikap OCB pada karyawan dalam organisasi. Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar komitmen organisasional karyawan pada perusahaan maka akan meningkatkan sikap OCB pada karyawan dalam organisasi.

9) Penelitian yang dilakukan oleh Isnaeni (2018), yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada Karyawan Hotel Sahid Montana Malang). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (path analysis). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel

Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) sebesar 0,622 atau 62,2% dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,506 atau 50,6% dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Variabel Kepuasan Kerja (X) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,0650.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Yohanes (2018), yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Jatim Indo Lestari. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan GSCA (*Generalized Structured Component Analysis*). Hasil penelitian ini yaitu Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Mahayasa, dkk (2018), yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Perawat. Dengan menggunakan analisis PLS, hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan OCB, begitu pula komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCB. Variabel budaya organisasional dan

kepuasan kerja secara langsung dapat mempengaruhi variabel komitmen organisasional dan OCB.

- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Susilo (2018), yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung). Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,925 dan signifikan t 0,000. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,433 dan signifikan t 0,038. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan t 0,040. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.
- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Suzana (2017), yang berjudul pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon), dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan pada umumnya memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi.
- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Arianto (2017), pengaruh kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT.

Kepuh Kencana Arum Mojokerto, dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini yaitu dijelaskan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Saraswati (2017), yang berjudul Pengaruh Keadilan Prosedural, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Keadilan Prosedural, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda hasil dari penelitian ini yaitu keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

