

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2018, p. 9), menjelaskan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai (Mangkunegara, 2020, p. 2).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni yang dilakukan untuk mengelola hubungan tenaga kerja individu untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi agar menghasilkan kinerja yang tinggi dalam organisasi.

2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2018, p. 14), manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemandirian teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2018, p. 21), fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam

membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan

jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

pengintegrasian atau (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya.

Dari definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat dan untuk organisasi atau perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

2.2 Komitmen Organisasi

2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Mathis dan Jackson, menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah drajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Sopiah, 2020, p. 155).

Menurut Mathis, komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Suryaman, ketika karyawan tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka mereka akan bekerja secara acuh tak acuh, dan tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi yang pada akhirnya mereka akan meninggalkan organisasi, baik karena kesadaran sendiri maupun diberhentikan oleh perusahaan (Busro, 2018, p. 71).

Menurut Newstroom dalam Sopiah (2020, p. 155), mengemukakan bahwa komitmen organisasi ditandai dalam tiga hal :

1. Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi.
3. Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi.

Sedangkan menurut Hunt dan Morgan (Sopiah, 2020, p. 156), mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila :

1. Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi.
2. Berkeinginan untuk berusaha kearah kepercayaan untuk organisasi.
3. Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan :

1. kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai- nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2.2.2 Perinsip Dasar Komitmen

Menurut Harras et al. (2020, p. 35), ada tiga hal mendasar di dalam komitmen, di antaranya :

1. Perjanjian

Komitmen hanya akan terjadi jika seseorang atau sekelompok orang memiliki ikatan dengan pihak lain. Biasanya di dalam perjanjian tersebut terdapat pernyataan kedua belah pihak untuk menunaikan kewajiban dan mendapatkan kompensasi tertentu, dengan disepakatinya suatu perjanjian maka melekat suatu kewajiban yang harus ditunaikan, tentu dengan segala resikonya.

2. Kewajiban

Disepakatinya suatu perjanjian maka diperlukan sebuah bukti nyata, yaitu dilaksanakannya kewajiban dengan penuh tanggung jawab. Oleh karena itu, baik atau buruknya suatu pelaksanaan kewajiban merupakan bukti seberapa

kuat komitmen seseorang tersebut.

3. Hak

Kompensasi yang diterima dari sebuah komitmen adalah hak. Hal tersebut sangatlah wajar, mengingat komitmen menuntut suatu upaya kerja (kewajiban), maka sudah sewajarnya mendapatkan hak yang telah dijanjikan.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2020, p. 163), mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan.

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya ruanglingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.2.4 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Steers dalam Busro (2018, p. 84), komitmen organisasi dapat dikembangkan dengan tiga dimensi utama yaitu :

1. Identifikasi, merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai

dan tujuan organisasi. Hal ini tecermin dari indikator- indikator seperti :

- a. Penerimaan terhadap kebijakan organisasi.
 - b. Adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
 - c. Suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan organisasi.
 - d. Kerelaan karyawan menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi.
2. Keterlibatan, yaitu keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Hal ini tecermin dari indikator- indikator seperti :
- a. Usaha karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya.
Dorongan karyawan untuk melakukan pekerjaan di luar tugas dan peran yang dimilikinya apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi.
 - b. Partisipasi karyawan dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan.
 - c. Keengganan absen meskipun mereka sakit sehingga benar-benar tidak dapat masuk kerja.
3. Loyalitas karyawan, yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi dengan indikator :
- a. Kesiediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi.
 - d. Kesiediaan seseorang untuk mengorbankan kepentingan pribadinya demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi.
 - b. Kesiediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan.
 - c. Perasaan karyawan akan adanya keamanan.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja menurut Wexley dan Yuki dalam Fattah (2017, p. 63), merupakan cara seseorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan adalah gambaran perasaan senang dan tidak senang seseorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Fattah, 2017, p. 68). Robbins dalam Harras et al. (2020, p. 59), menyatakan bahwa kepuasan terletak pada hati, dari sana muncul perasaan bahagia dan tenang, dan itu disebut kepuasan. seseorang yang merasa puas cenderung akan bahagia dan memiliki motivasi kerja yang tinggi, dan dengan motivasi itu kinerja tercapai. Sedangkan Robbins dan Judge memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan (Wibowo, 2017, p. 131).

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

2.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, di mana faktor-faktor tersebut memberi peran kepuasan kepada karyawan yang bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Goerge dan Jones dalam Fattah (Fattah, 2017, p. 66), faktor-faktor penentu kepuasan kerja adalah :

1. *Personality*, meliputi cara yang tahan lama seseorang memiliki perasaan,

berfikir, dan berperilaku.

2. *Values*, meliputi nilai-nilai kerja intrinsik, ekstrinsik dan nilai etis.
3. *Work situation*, meliputi pekerjaan itu sendiri, rekan kerja supervisor dan bawahan, kondisi pekerjaan fisik, jam kerja, gaji, dan keamanan kerja.
4. *Influence*, meliputi rekan kerja, kelompok dan budaya.

menurut Robbins dalam Busro (2018, p. 102), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Hubungan kerja, yang ditandai dengan keharmonisan dalam berinteraksi dengan atasan, komunikasi dua arah, kerja sama antar karyawan, keterbukaan atau transparansi antara pimpinan dan bawahan.
2. Tantangan kerja yang dicirikan oleh adanya kemauan untuk menyelesaikan tugas. Semakin besar tantangan kerja yang dihadapi oleh karyawan apabila mampu menyelesaikan dengan baik, maka tingkat kepuasan mereka semakin tinggi tingkat kepuasan mereka.

Menurut (Wibowo, 2017, p. 132) ada empat faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan.

2. Kepuasan merupakan hasil memenuhi harapan

Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari pada yang diterima orang tidak akan puas. Sebaliknya individu akan puas bila

menerima manfaat diatas harapan.

3. Mencapai nilai

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan

Kepuasan merupakan fungsi dari beberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

Sedangkan menurut Sopiah (2020, p. 171), menyebutkan sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu :

1. Kesempatan untuk promosi.
2. Faktor interinsik.
3. Kondisi pekerjaan.
4. Pendidikan.
5. Usaha pribadi.
6. Sistem gaji.
7. Jam kerja.
8. Hakikat pekerjaan.
9. Kesempatan untuk maju/berkembang.

2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk kepada sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, namun sebaliknya jika kepuasan kerja seorang rendah akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya dan

komitmen orang terhadap organisasinya rendah sehingga dapat menyebabkan orang tersebut mangkir dari perusahaannya. Menurut Fattah (2017, p. 69), indikator kepuasan kerja antara lain :

1. Pekerjaan Itu Sendiri

Dalam hal ini di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

Kompensasi

Berupa upah dan gaji dikenal menjadi signifikan tapi kompleks kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

2. Kesempatan Promosi

Promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

3. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja, ada dua dimensi gaya kepengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pada karyawan dan partisipasi atau pengaruh kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

4. Rekan Kerja

Rekan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, terhadap kondisi hubungan antar sesama rekan kerja ditempat kerja terkendali dan tidak terjadi konflik. Jika segalanya berjalan baik tidak ada masalah kepuasan kerja, jika segalanya berjalan buruk masalah ketidakpuasan kerja muncul.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, terhadap kondisi hubungan antar sesama rekan kerja ditempat kerja terkendali dan tidak terjadi konflik. Jika segalanya berjalan baik tidak ada masalah kepuasan kerja, jika segalanya berjalan buruk masalah ketidakpuasan kerja muncul.

2.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.4.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Titisari (2014, p. 5), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dikemukakan oleh Organ et al. dalam Harras et al. (2020, p. 355), menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau secara tidak eksplisit dikaitkan dengan sistem reward, dan memberi kontribusi pada efektifitas dan efisiensi fungsi organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku individu atau perseorangan yang sukarela dan bukan bagian dari syarat formal pekerjaan, tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku baik yang bersifat bawaan atau melekat, artinya memang sudah menjadi karakter seseorang (Harras et al., 2020, p. 356).

Dari beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku *ekstra-role* atau perilaku tambahan dari seorang individu terhadap rekan kerja yang mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan mudah di capai.

2.4.2 Motif-motif Yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Titisari (2014, p. 9) manusia memiliki tiga tingkatan motif yaitu :

1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
3. Motif kekuasaan mendorong orang untuk mencari status dan situasi di mana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

2.4.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja organisasi (Titisari, 2014, p. 10), dapat disimpulkan hasil sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja.

- a) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.

Seiring berjalannya dengan waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2. Meningkatkan produktivitas manajer.

- a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan baik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

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

3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dalam organisasi secara keseluruhan.

- a) Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.

- b) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka yang lebih penting.

4. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
 - a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. Dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
 - a) Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - b) Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan :

- a) kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
 - b) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misal tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan membutuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
- a) Karyawan yang *conscientiuos* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara komsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
9. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- a) Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
 - b) Karyawan yang secara aktif hadir berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.

2.4.4 Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ et al. dalam Titisari (2014, p. 15), peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

- a) Faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen dan kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
- b) Faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

2.4.5 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ et al. Dalam Titisari (2014, p. 7), indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

1. *Altruism* (perilaku menolong tanpa pamrih)

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain, atau perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi.

2. *Conscientiousness* (sifat berhati-hati)

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, dan melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.

3. *Sportmanship* (sikap sportif)

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan tanpa mengeluh.

4. *Courtesy* (sikap sopan santun)

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*, dan membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.

5. *Civic Virtue* (etika berorganisasi)

Perilaku yang mengidikasi tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2020, p. 155), komitmen organisasi adalah drajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Menurut Titisari (2014, p. 18), faktor lain yang berperan dalam membentuk

Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan adalah komitmen organisasi.

2.5.2 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Fattah (2017, p. 68), menjelaskan bahwa Kepuasan kerja karyawan adalah gambaran perasaan senang dan tidak senang seseorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Titisari (2014, p. 16), menjelaskan bahwa faktor internal yang dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* salah satunya yang terpenting adalah kepuasan kerja, pernyataan tersebut sangat logis bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.

2.6 Penelitian Sebelumnya

Tabel 1.1
Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Iskandar dan Agustina Liana	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada PT. Pegadaian Cabang Tenggarong Jurnal : JEMI Vol.21/No.1/Juni/2021, 67-83	Metode analisis data: Analisis regresi linier berganda Hasil penelitian: Dari hasil uji korelasi parsial terlihat bahwa nilai variabel kepuasan kerja (X1) paling besar dibandingkan dengan variabel komitmen organisasi (X2), sehingga variabel kepuasan kerja X1 merupakan yang terbesar. terbesar, variabel dominan mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Variabel (X ₁) Kepuasan Kerja (X ₂) komitmen organisasi (Y) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 2. Menggunakan analisis regresi linier berganda	1. Lokasi dan tahun penelitian 2. Jumlah populasi dan responden
2.	Jendi Ahmad Hidayatullah	Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada	Metode analisis data: Analisis regresi linier berganda	1. Variabel (X ₂) Komitmen Organisasi (Y) <i>Organizational Citizenship</i> 2.	1. Variabel (X ₁) Lingkungan Kerja 2. Jumlah poulasi dan responden

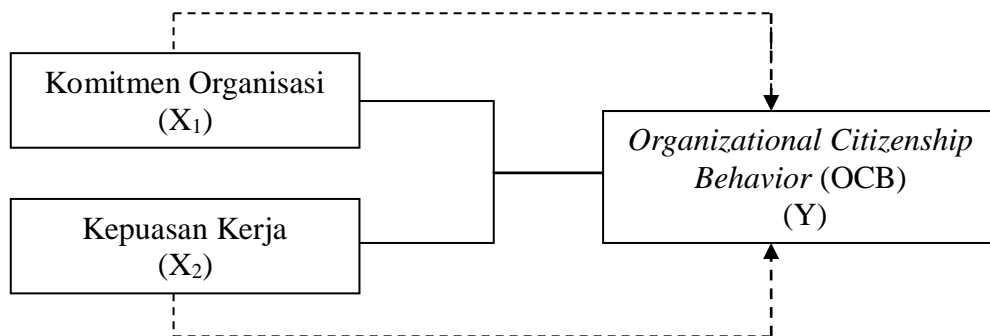
		PT. Perkebunan Minanga Ogan (Studi Kasus Pabrik 2 SENM Bagian Produksi) Skripsi: Ekonomi dan Bisnis (2023)	Hasil penelitian: Komitmen organisasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	<i>Behavior</i> 2. Indikator komitmen organisasi	3. Lokasi dan tahun penelitian
3.	Lathifah Priyandi, Hari Nurweni dan Reno Hartati	Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) karyawan PT. Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari Jurnal: Cakrawangsa Bisnis Vol. 1, No. 2 (2020): Oktober, 153-162	Metode analisis data: Analisis regresi linier berganda Hasil penelitian: Komitmen organisasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	1. Variabel (X ₁) Komitmen Organisasi (Y) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 2. Menggunakan analisis regresi linier berganda	1. Variabel (X ₂) Lingkungan Kerja (X ₃) Motivasi 2. Lokasi dan tahun penelitian 3. Jumlah populasi dan responden
4.	Megawati I. Ponumbol, Victor P.K. Lengkong dan Mae D.B. Walangitan	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Job Satisfaction</i> Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Shield On Service Indonesia Cabang Manado	Metode analisis data: Analisis Jalur (<i>path analysis</i>) Hasil penelitian: Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> , Komitmen organisasi berpengaruh signifikan	1. Variabel (X ₁) Komitmen Organisasi (X ₂) <i>Job Satisfaction</i> (Y) <i>Organizational</i>	1. Lokasi dan tahun penelitian 2. Jumlah populasi dan responden 3. Metode analisis data

		Jurnal : Jurnal EMBA Vol.10,No.3 Juli 2022, Hal. 1037-1046	terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>		1. Lokasi dan tahun penelitian 2. Jumlah populasi dan responden 3. Metode analisis data
5.	Ni Komang Anik Sri Anggreni dan I Made Artha Wibawa	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Graha Kaori Grup Bali) Jurnal : E-Jurnal Manajemen Vol.11,No.9,2022:1614-1633	Metode analisis data: Analisis Jalur (<i>path analysis</i>) Hasil penelitian: budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dan komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dengan mediasi komitmen organisasional karyawan.	1. Variabel (Y) <i>organizational citizenship Behavior</i> Komitmen organisasi	1. Variabel (X ₁) Budaya organisasi (Z) variabel mediasi 2. Tahun dan lokasi penelitian 3. Jumlah sampel dan responden 4. Metode analisis data

6.	Teten Intan Setiani dan Agi Syarif Hidayat	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada Perusahaan Daerah Air Minum Jurnal: Forum Ekonomi, 22 (1) 2020, 123-129	Metode analisis data: Analisis regresi linier berganda Hasil penelitian: Secara simultan variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) ditunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $7.907 > 3.15$	1. Variabel (X ₁) Kepuasan Kerja (X ₂) komitmen organisasi (Y) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 2. Menggunakan analisis regresi linier berganda	1. Indikator kepuasan kerja dan komitmen organisasi 2. Lokasi dan tahun penelitian 3. Jumlah sampel dan responden
----	--	---	---	--	---

2.7 Kerangka Pemikiran

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja merupakan bagian yang penting untuk dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan dalam bekerja serta mencapai tujuan perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi pada karyawan nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Berdasarkan landasan teori di atas, maka peneliti dapat menggambarkan kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan Pengaruh:
 - - - - - : Parsial
 ——— : Simultan

2.8 Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2017, p. 107), merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini diduga ada Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada PT. Nusa Sarana Citra Bakti Baturaja baik secara parsial maupun simultan.

