BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja karyawan di jelaskan oleh (Mangkunegara, 2011) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan individu atau kelompok dalam melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan perusahaan.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut (Mathis & Jackson, 2006) sebagai berikut:

1. Kuantitas

   Kuantitas adalah yang dihasilkan, dinyatakan dengan jumlah yang dihasilkan, jumlah aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah unit. Kuantitas diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah altivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas

   Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang telah berhasil dilakukan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan Waktu

   Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap tugas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi *output.*

4. Kehadiran

Kehadiran diukur dari masuk kerja, pulang kerja, izin atau tanpa keterangan yang semuanya mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Kemampuan Bekerja Sama

Kemampuan kerja sama ini adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang sudah ditetapkan sehingga memenuhi target dan mendapatkan hasil yang besar.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Kasmir, 2016) faktor-faktor tersebut antara lain, sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian yang harus oleh setiap karyawan dan karyawan yang mempunyai kemampuan yang baik sangat berpengaruh kepada kesuksesan perusahaan.

2. Pengetahuan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan paham akan pekerjaannya akan membantu perusahaan untuk terus berkembang

3. Rancangan Kerja

Rancangan kerja dibuat dengan tujuan agar mempermudah kan karyawan dalam melakukan pekerjaan agar sesuai dengan tujuan perusahaan

4. Kepribadian

Kepribadian dan karakter yang dimiliki oleh karyawan dapat berpengaruh kepada kinerja yang akan dihasilkan

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan sesuatu yang diperoleh dari dorongan karyawan untuk memberikan semangat kerja

sehingga dalam melaksanakan tugas pada pekerjaannya bisa maksimal.

6. Lingkungan Kerja

   Lingkungan kerja adalah kehidupan fisik, psikologi, dan sosial yang ada di perusahaan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas

7. Budaya Organisasi

   Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan kepercayaan yang ada di perusahaan yang menghasilkan norma perilaku organisasi sehingga mampu mengatur karyawan dalam berperilaku di perusahaan.

8. Kepemimpinan

   Kemampuan dan keterampilan seseorang ketika memimpin sebuah organisasi untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama perilaku bawahannya agar ikut serta dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

9. Gaya kepemimpinan

   Gaya kepemimpinan adalah cara yang diperlukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mengatur setiap kegiatan yang akan dilakukan untuk kepentingan perusahaan.

10. Kepuasan kerja

    Kepuasan kerja adalah perasaan yang gembira atau senang, dan perasaan suka pada seseorang sebelum bahkan sesudah melakukan kegiatan dalam pekerjaan. Apabila karyawan memiliki rasa kepuasan kerja, maka pekerjaan tersebut mendapatkan hasil yang baik.

Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018) kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

dan kepuasan kerja. OCB merupakan perilaku karyawan di luar tugas yang tercantum pada deskripsi pekerjaannya. Dalam literatur perilaku organisasi menyatakan bahwa OCB merupakan alat manajerial yang berharga untuk organisasi, memiliki efek positif pada kinerja individu, kelompok, maupun organisasi jika dikelola dengan benar (Chiaburu et al., 2011). Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya *(in role behavior)*, namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya *(extra-role behavior)* (Lestari & Ghaby, 2018). Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Hui et al., 2000) menyimpulkan bahwa apabila sebuah organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan yang melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibandingkan perusahaan lain, jadi karena itu banyak perusahaan yang menginginkan karyawannya memiliki sifat OCB. (Purba, 2011) juga berpendapat bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut juga di perkuat dengan (Podsakoff et al., 2000) bahwa OCB dapat memengaruhi performa organisasi.

2.1.2 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut (Zainal et al., 2015) budaya itu susah untuk dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap baku atau sudah semestinya. Sedang menurut (P. S. Robbins & Coulter, 2010) budaya organisasi merupakan perhimpunan nilai, prinsip, tradisi, cara kerja yang dianut bersama serta dapat mempengaruhi perilaku dan tindakan para anggota organisasi. Budaya organisasi menurut (Sutrisno, 2013) dapat diartikan sebagai perangkat sistem nilai-

nilai, norma-norma, asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan yang sudah telah lama belaku, ditakuti dan disepakati oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah dalam organisasinya. Nilai-nilai, norma-norma, asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam melakukan kerjanya.

b. Indikator Budaya Organisasi

Adapun indikator budaya organisasi pada elemen pembentukan budaya ini dikembangkan dari nilai-nilai budaya organisasi menurut (Cameron & Quinn, n.d.) ada empat, yaitu:

1. *Clan* (Klan)

   Merupakan tempat kerja yang menyenangkan, tempat orang-orang dapat bertukar informasi pribadi, termasuk tentang keluarga. Pemimpin dalam organisasi dipandang sebagai panutan dan bahkan menjadi orang tua. Berpegang teguh pada loyalitas dan tradisi, setiap anggota organisasi yang memiliki tinggi rasa komitmen sehingga organisasi dapat lebih kuat. Organisasi juga menekankan pada pengembangan sumber daya manusia.

2. *Adhocracy* (Adokrasi)

   Merupakan tempat kerja yang dinamis, berjiwa kewirausahaan dan para karyawan atau anggota organisasinya memiliki daya kreativitas yang tinggi, orang-orang dalam budaya *Adhocracy* berani mengambil risiko. Perekat internal yang ada dalam organisasi didedikasikan untuk konsisten terus berinovasi dan mencari hal-hal yang baru. Kesuksesan pada budaya ini dapat dilihat dari produk ataupun layanan jasa baru dan unik.

3. *Market* (Pasar)

   Merupakan budaya yang lebih mengedepankan hasil yang di mana perhatian utamanya berada pada penyelesaian

pekerjaan dari anggota organisasinya. Orang-orang dalam budaya ini sangat kompetitif dan objektif. Reputasi dan kesuksesan adalah perhatian utama, kesuksesan atau keberhasilan diukur dari segi penetrasi pasar dan pangsa pasar, harga yang kompetitif dan memimpin pasar adalah hal yang sangat penting bagi budaya *market* ini.

4. *Hierarchy* (Hirarki)

Merupakan tempat kerja yang terstruktur dan sangat formal, ini dapat dilihat dari hal-hal yang dilakukan pada organisasi ini adalah sesuai dengan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Kinerja karyawan dapat dinilai berdasarkan baik atau buruknya mereka dalam melakukan tugas-tugas dan tanggung jawab mereka. Seharusnya setiap perusahaan harus melakukan evaluasi tentang kinerja karyawannya. Salah satu cara untuk mengukur kinerja karyawan adalah dengan melihat bagaimana perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* karyawan di tempat kerja.

Menurut (Organ, 1988) *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* adalah perilaku individu yang secara bebas tidak berkaitan langsung dengan sistem pengimbalan namun dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Menurut (Hendrawan & Sucahyawati, 2017) *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yaitu sebuah perilaku dari individu secara tidak langsung mampu meningkatkan efektivitas dari fungsi organisasi.

b. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Menurut (Organ, 1988) indikator *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* adalah sebagai berikut:

1. *Altruim* (Altruisme)

Perilaku individu yang membantu individu lain yang mengalami kesulitan, baik tentang tugas ataupun masalah pribadi. Perilaku ini berbentuk pemberian pertolongan yang bukan tanggung jawabnya.

2. *Conscientiousness* (Kesadaran)

Perilaku yang memperlihatkan usaha untuk melampaui apa yang telah diharapkan oleh perusahaan dan bersifat sukarela. Di mana perilaku tersebut bukan dari tugas dan tanggung jawab dari karyawan.

3. *Civic virtue* (Kebijakan Sipil)

Perilaku keikutsertaan dalam kegiatan-kegiatan yang ada di dalam organisasi dan peduli akan kehidupan organisasi. Perilaku ini mengacu pada tanggung jawab karyawan yang diberikan oleh organisasi untuk lebih meningkatkan kualitas pekerjaan.

4. *Courtesy* (Kesopanan)

Perilaku yang memberikan bantuan kepada rekan kerja atau orang lain agar terhindar dari terjadinya masalah dalam organisasi yang berhubungan pada pekerjaan dengan cara memberikan solusi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.

5. *Sportsmanship* (Sportivitas)

Perilaku toleransi terhadap situasi yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengeluh. Individu yang memiliki tingkat *Sportmanship* yang tinggi akan dapat menumbuhkan iklim positif di antara karyawan dalam organisasi, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Menurut (Organ, 1988) terdapat dua faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB),* yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Berikut penjelasannya:

1. Faktor internal
   a) Kepuasan kerja

      Karyawan yang mempunyai rasa kepuasan tinggi akan lebih besar memberikan dan membicarakan hal yang positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, bahkan berpotensi untuk mendapatkan hasil kerja yang melampaui target, karyawan yang puas akan mematuhi peraturan dan perintah karena mereka merasa ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif.

   b) Komitmen organisasi

      Komitmen organisasi adalah keinginan karyawan untuk terus mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi, komitmen organisasi juga bertujuan untuk membuat karyawan bersedia melakukan usaha lebih demi mencapai target organisasi.

   c) Kepribadian

      Setiap individu memiliki perbedaan kepribadian yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga akan memunculkan sifat *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

   d) Moral karyawan

      Moral adalah tanggung jawab yang dimiliki seseorang terhadap masyarakat ataupun organisasinya. Moral mengandung perintah dan ajaran tentang baik buruknya suatu tindakan yang dilakukan secara sadar.

   e) Motivasi

Motivasi sebagai dorongan untuk melakukan usaha yang lebih tinggi untuk mencapai sasaran dari organisasi.

2. Faktor Eksternal
   a) Gaya kepemimpinan

      Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur bawahannya dalam mencapai sasaran perusahaan
   b) Kepercayaan pada pimpinan

      Kepercayaan adalah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain
   c) Budaya Organisasi

      Budaya organisasi adalah kebiasaan yang telah ada dalam sebuah organisasi yang dijadikan pedoman dalam menjalankan pekerjaan pada organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 penelitian Terdahulu

Nama Peneliti, Tahun, Judul	Faktor dan Tujuan Penelitian	Populasi dan Sampel	Metode Pengumpulan Data & Alat Analisis	Temuan Penelitian
(Maulani et al., 2015), Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship*	Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui	**Populasi:** 185 karyawan PT Masscom Graphy Semarang **Sampel:** 127 karyawan dengan *proposional random*	**Metode Pengumpulan Data :** Kuesioner dan wawancara menggunakan analisis jalur dan sobel test. **Alat analisis:** SPSS *for* Windows	Budaya organisasi dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational*

Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening	*Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB)	*sampling* (undian)	versi 16.0	*Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan.
Nama Peneliti, Tahun, Judul	**Faktor dan Tujuan Penelitian**	**Populasi dan Sampel**	**Metode Pengumpulan Data & Alat Analisis**	**Temuan Penelitian**
(Taufiqurrohman, 2020), Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (ocb) sebagai variabel intervening (studi pada BRI syariah KC Semarang).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening (studi pada BRI Syariah KC Semarang).	**Populasi:** seluruh karyawan BRI Syariah KC Semarang **Sampel:** 33 responden	**Metode Pengumpulan Data:** Kuesioner **Alat analisis:** SPSS versi 23.	Hasil penelitian ini menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai *direct effect* lebih besar dari pada *indirect effect.*
(Muis & Fahmi, 2018), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai.	**Populasi:** seluruh karyawan PT Pegadaian (Persero) **Sampel:** 60 karyawan	**Metode Pengumpulan Data:** Kuesioner, studi dokumentasi dan wawancara *(interview)* **Alat analisis:** Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, serta terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi

				terhadap kinerja karyawan.
Nama Peneliti, Tahun, Judul	**Faktor dan Tujuan Penelitian**	**Populasi dan Sampel Populasi dan Sampel**	**Metode Pengumpulan Data & Alat AnalisisV**	**Temuan Penelitian**
(Maabuat, 2016), Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Dispenda Sulut UPTD Tondano	**Populasi:** Semua pegawai **Sampel:** 39 pegawai	**Metode Pengumpulan Data:** Wawancara dan kuesioner. **Alat analisis:** SPSS versi 21	Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.
(Suzana, 2017), Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan (studi di: PT. Taspen (Persero) kantor cabang Cirebon)	Untuk mengetahui Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan (studi di: PT. Taspen (Persero) kantor cabang Cirebon)	**Populasi:** seluruh karyawan **Sampel:** 30 karyawan	**Metode Pengumpulan Data:** Kuesioner **Alat analisis:** SPSS for Wiindows Version 16.0,	OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
(Putri & Utami, 2017), Pengaruh OCB terhadap kinerja (studi pada tenaga perawat ruang	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh antara Variabel OCB	**Populasi:** semua tenaga perawat rawat inap **Sampel:** 49 perawat	**Metode Pengumpulan Data:** Kuesioner **Alat analisis:** analisis	OCB berpengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap

rawat inap Rumah Sakit Baptis Batu	terhadap Kinerja Karyawan.		regresi linier berganda	kinerja karyawan.
Nama Peneliti, Tahun, Judul	**Faktor dan Tujuan Penelitian**	**Populasi dan Sampel**	**Metode Pengumpulan Data & Alat Analisis**	**Temuan Penelitian**
(Wira Saputra & Supartha, 2019), pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap OCB dimediasi oleh komitmen organisasional.	Tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap OCB yang dimediasi oleh komitmen organisasi.	**Populasi:** semua karyawan Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali **Sampel:** 100 PNS	**Metode Pengumpulan Data:** Kuesioner **Alat analisis:** SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta adanya peran mediasi Komitmen Organisasional terhadap OCB
(Mangindaan et al., 2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Sutan Raja Amurang	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Hotel Sutan	**Populasi:** semua karyawan **Sampel:** 60 karyawan	**Metode Pengumpulan Data:** Kuesioner **Alat analisis:** Analisis regresi linier berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship*

	Raja Amurang.			*behavior*.
Nama Peneliti, Tahun, Judul	**Faktor dan Tujuan Penelitian**	**Populasi dan Sampel**	**Metode Pengumpulan Data & Alat Analisis**	**Temuan Penelitian**
(Lestari & Ghaby, 2018) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PG Krebet Baru Malang.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh OCB dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	**Populasi:** 417 karyawan **Sampel:** 83 karyawan	**Metode Pengumpulan Data:** kuesioner **Alat analisis:** Partial Least Square (PLS).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.
(Musyafidah, 2019) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPRS PNM Binama Semarang).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Permodalan Nasional Madani (PNM) Binama Semarang.	**Populasi:** 40 karyawan **Sampel:** 40 responden	**Metode Pengumpulan Data:** kuesioner **Alat analisis:** SPSS versi 20	Hasil uji penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, variabel komitmen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB

Nama Peneliti, Tahun, Judul	**Faktor dan Tujuan Penelitian**	**Populasi dan Sampel**	**Metode Pengumpulan Data & Alat Analisis**	**Temuan Penelitian**
(Ticoalu, 2013) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	**Populasi:** 50 orang **karyawan** **Sampel:** 50 karyawan	**Metode Pengumpulan Data:** Studi lapangan, wawancara, studi kepustakaan, kuesioner **Alat analisis:** regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Utama Manado
(Sari, 2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar,	Penelitian ini bertujuan untuk menguji, dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.	**Populasi:** 87 karyawan **Sampel:** 74 karyawan	**Metode Pengumpulan Data:** kuesioner **Alat analisis:** Smart PLS 3.0 Software	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening

	Cabang Blitar.			

Penelitian ini memiliki persamaan dan memiliki berbedaan dengan beberapa penelitian terdahulu. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Suzana, 2017) dan (Putri & Utami, 2017) variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening, kinerja karyawan sebagai variabel terikat, dan pada penelitian yang dilakukan oleh (Wira Saputra & Supartha, 2019) variabel budaya organiasai sebagai variabel bebas dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat sedangkan pada penelitian ini *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.

Persamaan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Maulani et al., 2015) dan (Taufiqurrohman, 2020) dengan penelitian ini yaitu variabel bebas, variabel terikat, dan variabel intervening. Namun dari penelitian yang dilakukan oleh (Taufiqurrohman, 2020) mendapatkan hasil bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak mampu memediasi.

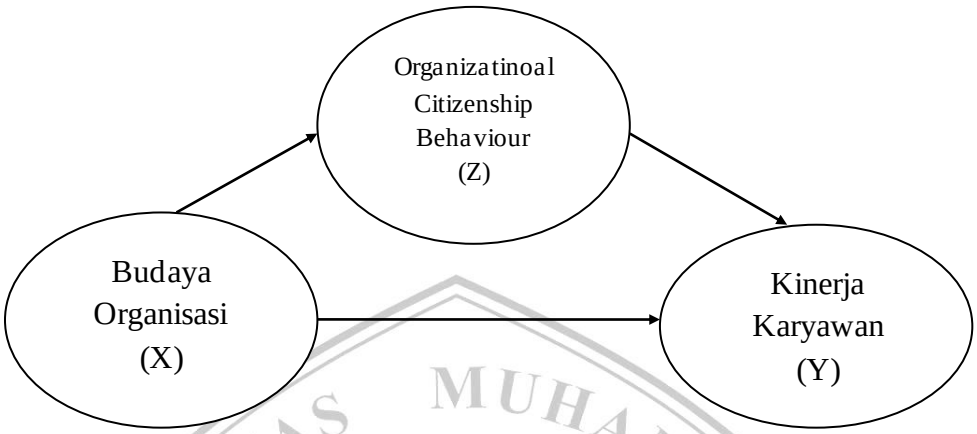
Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Maabuat, 2016) dengan variabel terikat kinerja karyawan dan variabel bebas kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja kryawan.

Perbedaan pada penelitian ini adalah peneliti menggunakan alat analisis SPSS, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh oleh (Sari, 2016) menggunakan alat analisis Smart PLS 3.0 Software.

2.3 Kerangka Konsep/Pikir

Menurut (Sugiyono 2017:60) menyatakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana terori berbungaan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dari tema yang diangkat maka dapat disimpulkan kerangka pikir sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pikir



Pada penelitian ini kerangka pikir menjelaskan tentang beberapa variabel, dengan variabel bebas yaitu budaya organisasi (X) yang berlandaskan pada (Cameron & Quinn, n.d.) dengan indikator *clan, adhocracy, market, dan hierarchy,* variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) yang berlandaskan pada (S. P. Robbins & Judge, 2015) dengan indikator Kualitas hasil kerja, disiplin, efektivitas dan kemandirian, dan satu variabel intervening yaitu *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (Z) yang berlandaskan pada (Organ, 1988) dengan indikator *Altruim, Conscientiousness, Civic Virtue, Courtesy, Sportsmanship.*

Hubungan antar variabel tersebut ditunjang dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Mangindaan et al., 2020) dan (Wira Saputra & Supartha, 2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan dan berpengaruh positif terhadap *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB), sehingga perusahaan yang menerapkan sikap *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB) maka akan semakin baik budaya organisasinya.

Hubungan antara variabel *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB) dengan kinerja karyawan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh (Putri & Utami, 2017) dan (Suzana, 2017) mendapatkan

hasil bahwa *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB) memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB) yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi kenerja yang akan dihasilkan.

Terdapat pengaruh positif antar budaya organisasi dengan *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB) menurut penelitian yang dilakukan oleh (Mangindaan et al., 2020) dan (Wira Saputra & Supartha, 2019), dan ada pengaruh yang positif antara *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan menurut penelitian yang dilakukan oleh (Putri & Utami, 2017) dan (Suzana, 2017) maka bisa disimpulkan bahwa ada peran mediasi dari variabel intervening *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB) pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada latar belakang pada penelitian ini yang didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

   Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tanuwibowo & Sutanto, 2014), (Manery et al., 2018), dan (Meutia et al., 2019) mendapatkan hasil bahwa organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan, maka semakin baik budaya organisasi akan semakin tinggi kinerja karyawan.

   Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, bisa dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

   H1: budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB)**

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Mangindaan et al., 2020), (Wira Saputra & Supartha, 2019), (Musyafidah, 2019) dan (Husodo, 2018) yang mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB), maka apabila budaya organisasi semakin meningkat akan menjadikan *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB) dalam sebuah organisasi juga meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, bisa dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB).

3. **Pengaruh *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan**

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Ticoalu, 2013), dan (Suzana, 2017) mendapatkan hasil bahwa *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, bisa dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

4. ***Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Maulani et al., 2015) dan (Sari, 2016) mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizatinoal Citizenship Behaviour* (OCB).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, bisa dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

2.5 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan pembahasan ini, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah

2.5.1 Variabel Terikat/Dependen

Menurut Sugiyono (2014) variabel terikat/dependen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah:

a) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab. Menurut Mathis & Jackson (2006) indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

a. Kuantitas (Y1.1)

Yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah realisasi

b. Kualitas (Y1.2)

Kualitas adalah pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan hasil.

c. Ketepatan waktu (Y1.3)

Ketepatan waktu diukur dari tugas yang terselesaikan sesuai waktu yang ditentukan.

d. Kehadiran (Y1.4)

Kehadiran diukur dari masuk kerja sampai pulang kerja.

e. Kemampuan bekerja sama (Y1.5)

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.

2.5.2 Variabel Bebas/Independen

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) Sugiyon (2019).

a) Budaya organisasi (X)

Budaya organisasi menurut Sutrisno (2013) dapat diartikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai, norma-norma, asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan yang sudah telah lama belaku, ditakuti dan disepakati oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah dalam organisasinya. Adapun indikator budaya organisasi pada elemen pembentukan budaya ini dikembangkan dari nilai-nilai budaya organisasi menurut (Cameron & Quinn, n.d.) ada empat, yaitu:

a. *Clan* / Klan (X1.1)

Tempat kerja yang menyenangkan dan tempat kerja yang dimana orang-orang dapat bertukar informasi pribadi termasuk tentang keluarga.

b. *Adhocracy* / Adokrasi (X1.2)

Tempat kerja yang dinamis dan orang-orang didalamnya berani mengambil resiko, sehingga mampu beinovasi.

c. *Market* / Pasar (X1.3)

Budaya yang lebih mengedepankan hasil. Orang-orang dalam budaya ini kompetitif dan objektif.

d. *Hierarchy* / Hirarki (X1.4)

Tempat kerja yang sangat format dan terstruktur sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

2.5.3 Variabel intervening.

Variabel intervening adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen sehingga tidak langsung mempengaruhi dependen. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam variabel intervening adalah:

a) *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (Z)

Menurut Organ (1988) *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* adalah perilaku individu yang secara bebas tidak berkaitan langsung dengan sistem pengimbalan namun dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Adapun indikatornya sebagai berikut:

a. *Altruim* / Altruisme (Z1.1)

   Perilaku individu yang membantu individu lain baik trntang tugas ataupun masalah pribadi.

b. *Conscientiousness* / Kesadaran (Z1.2)

   Perilaku yang berdedikasi tinggi terhadap pekerjaan dan melakukan pekerjaan yang lebih dari yang ditugaskan.

c. *Civic virtue* / Kebijakan Sipil (Z1.3)

   Perilaku keikutsertaan dalam kegiatan-kegiatan yang ada di dalam organiasasi dan tanggung jawab pada hasil pekerjaan.

d. *Courtesy* / Kesopanan(Z1.4)

   Perilaku membantu mencegah timbulnya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

e. *Sportsmanship* / Sportivitas (Z1.5)

   Perilaku toleransi terhadap situasi yang kurang ideal dalam organiasasi.