

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

##### A. Pengertian *Organizational citizenship behavior* (OCB)

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela karyawan yang melampaui tuntutan pekerjaan formal dan berkontribusi pada efektivitas organisasi. Perilaku ini didasarkan pada inisiatif pribadi dan mencerminkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Organ *et al.*, (2006) menyatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang bersifat sukarela dan tidak termasuk dalam persyaratan formal peran atau deskripsi pekerjaan tertentu, sehingga dianggap sebagai pilihan pribadi karyawan. Sedangkan Robbins & Judge (2018) mendefinisikan *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai tindakan sukarela yang tidak termasuk dalam kewajiban formal pekerjaan tetapi berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Adawiyah *et al.*, (2022) menyatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang bukan merupakan tindakan paksaan, dengan tujuan mengutamakan kepentingan organisasi sehingga dapat memuaskan karyawan atau berkontribusi pada perusahaan. Sementara itu, Yuliati (2020) menyatakan bahwa OCB adalah perilaku sukarela yang tidak dipaksakan, terutama yang tidak mengutamakan kepentingan pribadi. Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan bentuk kontribusi ekstra karyawan bagi organisasi yang dilakukan atas kemauan sendiri dan tidak diatur dalam uraian tugas

formal. OCB mencerminkan sikap proaktif, dedikasi, dan rasa memiliki seorang karyawan terhadap organisasi.

### **B. Indikator *Organizational citizenship behavior* (OCB)**

Indikator utama *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Organ *et al.*, (2006) adalah sebagai berikut:

- 1) *Altruism* yaitu perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain.
- 2) *Conscientiousness* yaitu perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, di mana perilaku sukarela ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan yang bersangkutan dan melaksanakan tugas sesuai prosedur.
- 3) *Civic Virtue* yaitu perilaku karyawan yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi.
- 4) *Sportmanship* yaitu perilaku yang memberikan toleransi terhadap kondisi yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan serta menerima keputusan organisasi.
- 5) *Courtesy* yaitu perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antarkaryawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

### **C. Faktor yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* (OCB)**

Menurut Organ *et al.*, (2006) peningkatan *Organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor sebagai berikut:

## 1) Faktor Internal

### a) Kepuasan Kerja

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasi dan lebih mungkin menunjukkan *Organizational citizenship behavior* (OCB). Kepuasan kerja mencerminkan kesesuaian antara harapan karyawan dengan kenyataan yang mereka terima di tempat kerja.

### b) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi merasa menjadi bagian penting dari organisasi, sehingga lebih bersedia melakukan usaha ekstra dan menunjukkan OCB.

### c) Kepribadian

Sifat-sifat kepribadian tertentu, seperti *conscientiousness* (kesadaran), *agreeableness* (keramahan), dan *extraversion* (ekstraversi), telah terbukti berkorelasi positif dengan OCB.

### d) Moral Karyawan

Moral karyawan mencerminkan nilai-nilai dan prinsip yang dipegang oleh karyawan. Karyawan dengan moral yang tinggi cenderung bertindak etis dan menunjukkan OCB seperti menjaga kejujuran dan keadilan di tempat kerja.

e) Motivasi

Motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong karyawan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif dan menunjukkan OCB.

2) Faktor Eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Organ *et al.* (2006) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong OCB.

b) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan merupakan keyakinan karyawan bahwa pimpinan mereka akan bertindak dengan adil dan menjaga kepentingan mereka. Kepercayaan pada pimpinan dapat meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan, sehingga mempengaruhi OCB.

c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi.

### 2.1.2 Budaya Organisasi

#### A. Pengertian

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem ini mencakup nilai-nilai, norma, asumsi, dan

kepercayaan yang menjadi pedoman bagi perilaku anggota organisasi dan membentuk identitas organisasi.

Robbins *et al.*, (2017) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lainnya. Sedangkan menurut Budiono & Suryani (2016), budaya organisasi adalah seperangkat prinsip dan nilai yang membentuk perilaku anggota di dalam kelompok dan kemudian ditanamkan pada pendatang baru untuk memastikan kepatuhan pada kerangka kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Mas'ud (2004) mendefinisikan budaya organisasional sebagai sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi dasar untuk bertindak dan membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang harus dipelihara dan dipertahankan. Sementara itu, menurut Kreitner & Kinicki (2014) budaya organisasi adalah kumpulan asumsi yang secara implisit diterima dan dibagikan oleh anggota kelompok, yang menentukan cara mereka merasakan, berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, asumsi, dan kepercayaan bersama yang mempengaruhi cara anggota organisasi berpikir, berperilaku, dan berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi membentuk identitas organisasi dan membedakannya dari organisasi lain.

## B. Tipe Budaya Organisasi

Kawiana (2020) membagi empat tipe budaya organisasi sebagai berikut:

### 1) Budaya Kekuasaan

Budaya ini menekankan pada sekelompok kecil pemimpin yang memiliki banyak kekuasaan dalam mengarahkan organisasi. Karyawan merasa perlunya aturan dan pemimpin yang tegas dalam menetapkan kebijakan Contohnya, di perusahaan dengan budaya kekuasaan, keputusan strategis cenderung dibuat oleh pimpinan puncak dengan sedikit partisipasi dari karyawan tingkat bawah.

### 2) Budaya Peran

Budaya ini berkaitan dengan prosedur birokratis dan peran yang jelas dalam organisasi, memberikan kepastian dalam tugas dan fungsi setiap anggota. Struktur organisasi cenderung hierarkis dengan pembagian kerja yang spesifik. Contohnya, di lembaga pemerintahan atau perusahaan BUMN, budaya peran seringkali ditemukan.

### 3) Budaya Pendukung

Budaya ini berusaha mengintegrasikan nilai-nilai bersama dalam organisasi yang ditentukan oleh pemimpin melalui visi dan misi. Pemimpin berperan sebagai mentor dan fasilitator bagi karyawan. Komunikasi terbuka dan kerjasama tim sangat dihargai. Startup dan perusahaan teknologi cenderung mengadopsi budaya pendukung.

### 4) Budaya Prestasi

Budaya ini mendorong anggota organisasi untuk bersaing dalam mencapai keberhasilan, sehingga mereka berusaha untuk menjadi lebih baik dalam

pekerjaan mereka. Inovasi, orientasi pada hasil, dan pengambilan risiko didorong dalam budaya ini. Contohnya, perusahaan sales dan marketing seringkali memiliki budaya prestasi yang kuat.

### **C. Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi**

Menurut Wahyudi & Tupti (2019) beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi meliputi:

#### **1) Komunikasi**

Komunikasi yang efektif dan transparan antara anggota organisasi sangat penting dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Komunikasi yang baik memastikan bahwa informasi, nilai, dan norma dapat disebarkan dengan jelas dan konsisten.

#### **2) Motivasi**

Tingkat motivasi karyawan sangat mempengaruhi budaya organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih berkomitmen pada nilai-nilai dan tujuan organisasi, sehingga memperkuat budaya yang ada.

#### **3) Karakteristik**

Karakteristik individu anggota organisasi, seperti nilai pribadi, etika kerja, dan latar belakang budaya, turut membentuk budaya organisasi. Keanekaragaman dalam karakteristik ini dapat memperkaya atau menantang budaya yang ada.

#### **4) Proses-proses administrasi**

Prosedur dan proses administratif yang efisien membantu memperkuat budaya organisasi dengan memastikan standar yang jelas dan konsisten diikuti oleh semua anggota.

5) Struktur organisasi

Struktur organisasi yang jelas dan terdefinisi dengan baik menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan harmonis, yang mempengaruhi budaya organisasi

6) Gaya manajemen

Gaya manajemen yang diterapkan oleh pemimpin organisasi sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi, dimana gaya yang partisipatif dan inklusif dapat menciptakan budaya yang kolaboratif dan inovatif.

#### **D. Jenis Budaya Organisasi**

Menurut Kreitner & Kinicki (2014), budaya organisasi dapat dikategorikan menjadi tiga jenis:

1) Budaya Konstruktif

Budaya yang mendukung karyawan dalam berinteraksi dengan orang lain dan menyelesaikan tugas serta proyek mereka dengan cara yang mempromosikan pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka.

2) Budaya Pasif-Defensif

Budaya ini mengedepankan keyakinan bahwa karyawan harus berinteraksi dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja mereka sendiri.

3) Budaya Agresif-Defensif

Budaya yang mendorong karyawan untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan tujuan menjaga keamanan kerja dan status mereka.

## E. Indikator Budaya Organisasi

Terdapat tujuh indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins *et al.* (2017) antara lain sebagai berikut:

1) Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana seorang karyawan didorong untuk inovatif dan berani mencari tantangan baru untuk mendapatkan pengalaman baru yang didapatnya.

2) Perhatian pada detail

Suatu hal yang dimana seorang karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketepatan analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut bagi karyawan oleh organisasinya.

3) Orientasi pada hasil

Sejauh mana organisasi lebih mementingkan hasil dapat tercapai dengan cepat tanpa melihat proses yang dilalui dalam mencapai hasil tersebut

4) Orientasi pada tim

Seberapa besar organisasi menekan karyawannya pada tugas kerja yang bersifat kelompok atau tim daripada pekerjaan yang bersifat individual dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

5) Orientasi manusia

Bagaimana organisasi tersebut mempertimbangkan faktor manusia dalam mengambil sebuah keputusan.

6) Agresivitas

Seberapa besar seorang karyawan dapat bekerja lebih agresif daripada

bersantai untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

#### 7) Stabilitas

Seberapa besar sebuah organisasi menekan pada pemeliharaan status quo dalam pengambilan keputusan.

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

#### A. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dialami karyawan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan ini muncul ketika kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi melalui aspek-aspek pekerjaan, seperti isi pekerjaan, gaji, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan.

Luthans (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sedangkan Afandi (2018) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif dari tenaga kerja yang meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya.

Sunarta (2019) menjelaskan kepuasan kerja sebagai sikap dan perasaan senang yang muncul ketika karyawan memperoleh apa yang diharapkan dari pekerjaannya. Kawiana (2020) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian yang menjelaskan individu atas perasaan senang atau tidak senang dan rasa puas atau tidak puas dalam bekerja.

Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan konsep multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor intrinsik yang

berkaitan dengan isi pekerjaan maupun faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan lingkungan kerja.

## **B. Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Luthans (2012) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti berikut:

### 1) Faktor Nilai-nilai budaya organisasi

Kepuasan kerja meningkat ketika nilai-nilai pribadi karyawan sejalan dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Hal ini menciptakan rasa memiliki, penerimaan, dan penghargaan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

### 2) Faktor Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai dan didengarkan, sehingga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

### 3) Faktor Karakteristik pekerjaan

Faktor ini berkaitan dengan sifat pekerjaan itu sendiri, seperti tingkat tantangan, otonomi, dan variasi tugas. Pekerjaan yang menantang namun tidak terlalu membebani dapat meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan. Otonomi dalam bekerja memberikan karyawan rasa tanggung jawab dan kontrol atas pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan motivasi dan kepuasan. Variasi tugas mencegah kebosanan dan membuat pekerjaan lebih menarik.

### 4) Faktor Peluang pengembangan karir

Peluang pengembangan karir sangat penting bagi karyawan karena memberikan mereka harapan untuk masa depan yang lebih baik. Adanya kesempatan untuk

belajar, berkembang, dan meraih posisi yang lebih tinggi akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Misalnya, karyawan yang merasa bahwa tidak ada peluang untuk promosi atau pengembangan diri cenderung merasa stagnan dan tidak puas dengan pekerjaannya.

#### 5) Faktor Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik mencakup aspek fisik dan sosial. Kondisi fisik yang nyaman, seperti pencahayaan yang cukup, suhu yang sejuk, dan udara yang bersih, dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi stres. Selain itu, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan juga sangat penting. Lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat absensi.

### C. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja adalah alat penting untuk menilai sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Menurut Luthans (2012) terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu:

#### 1) Pekerjaan itu sendiri

Sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Tugas yang menantang dan memberikan otonomi dapat meningkatkan rasa pencapaian dan motivasi karyawan. Kesempatan untuk belajar dan berkembang membantu karyawan meningkatkan kompetensi dan rasa dihargai.

## 2) Gaji

Jumlah remunerasi finansial yang diterima dan tingkat keadilan dalam sistem penggajian. Karyawan cenderung melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen menilai kontribusi mereka terhadap organisasi. Sistem penggajian yang transparan dan adil dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

## 3) Promosi

Peluang untuk mendapatkan promosi jabatan atau pengembangan karir di dalam organisasi. Promosi dipandang sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan. Adanya jalur karir yang jelas dan kesempatan untuk mengembangkan diri dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik.

## 4) Pengawasan

Kemampuan atasan dalam memberikan dukungan, bimbingan, dan motivasi kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang mendukung, memberdayakan, dan komunikatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja.

## 5) Rekan kerja

Kualitas hubungan interpersonal dan kerjasama dengan rekan kerja. Lingkungan kerja yang kolaboratif, saling mendukung, dan menghargai dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan.

## 6) Kondisi Kerja

Lingkungan kerja fisik yang nyaman dan aman seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, dan ergonomi. Lingkungan kerja yang ergonomis dan mendukung

kesehatan dan keselamatan kerja dapat meningkatkan kenyamanan, produktivitas, dan kepuasan kerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan dan perbandingan, serta landasan bagi penelitian yang akan dilaksanakan. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

**Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1	Maesaroh & Widodo (2022), "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB Perawat Ruang IGD RSAU dr. Esnawan Antariksa".	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) OCB (Y)	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasanya Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB secara simultan dan parsial.
2	Mangindaan <i>et al.</i> , (2020) "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi terhadap OCB pada Hotel Sutan Raja".	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2) Kompetensi (X3) OCB (Y)	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasanya Budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap OCB. Secara parsial, kompetensi tidak

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
				berpengaruh signifikan.
3	Rulianti & Pardede, (2022) “Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ”	Komitmen Organisasional (X1) Kepuasan Kerja (X2) Budaya Organisasi (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasanya Komitmen organisasional, Kepuasan kerja dan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
4	Reyfalda <i>et al.</i> , (2023)“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada PT. Bujaya Karya Makmur”	Budaya Organisasi (X), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasanya Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.
5	Saragi, (2021) “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Variabel Intervening pada PT. Emerio Indonesia”	Komitmen Organisasi (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan OCB terhadap kinerja karyawan
6	Husodo, (2018), “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational</i>	Budaya Organisasi (X1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Analisis regresi linier berganda	Hasil Peneitian ini menunjukkan budaya organisasi

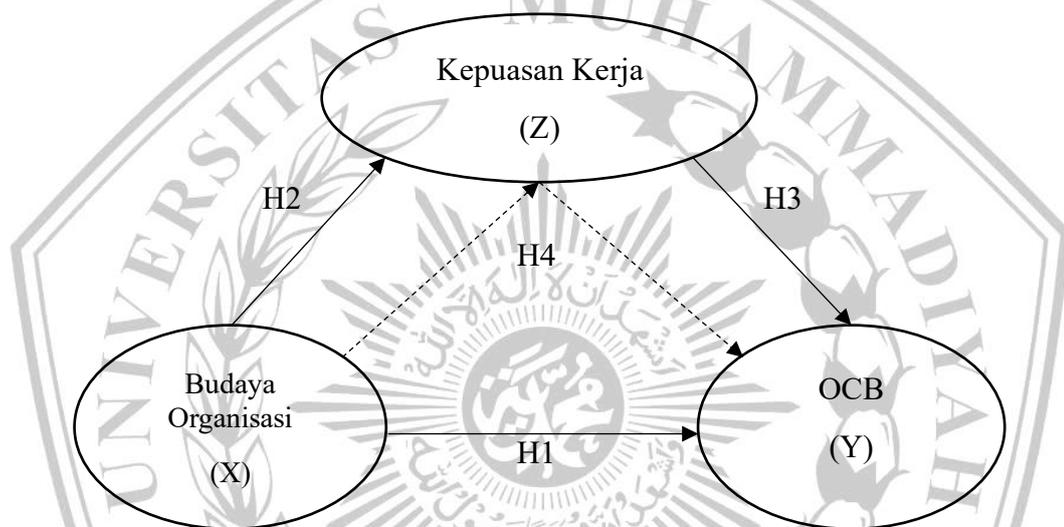
No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
	<i>Citizenship Behavior</i> (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Jatim Indo Lestari”	Kepuasan Kerja Sebagai (Z)		berpengaruh terhadap OCB
7	Hayati, (2020) “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour melalui Kepuasan Kerja”	Persepsi Dukungan Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), Organizational Citizenship Behaviour (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Analisis regresi linier berganda	Hasil Peneitian ini menunjukkan persepsi dukungan organisasi tidak signifikan terhadap OCB, budaya organisasi dan kepuasan kerja signifikan positif terhadap OCB
8	Zahra & Dhea (2022) “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Karyawan Pengolahan Pabrik Teh PTPN IV Bah Butong)”	Kepuasan Kerja (X1) Komitmen Organisasi (X2) Organizational Citizenship Behavior (Y)	Analisis regresi linier berganda	Hasil Peneitian ini menunjukkan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh Terhadap OCB.

Persamaan dan perbedaan hasil penelitian terdahulu yang telah dijabarkan diatas adalah budaya organisasi dan kepuasan kerja akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kebaruan dari penelitian ini adalah

akan menguji kembali variabel tersebut dengan menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi terhadap OCB.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa kerangka konseptual merupakan bentuk strategi konseptual yang mengaitkan antara teori dengan berbagai faktor permasalahan yang dianggap penting untuk diselesaikan. Berikut adalah gambar kerangka konseptual penelitian ini.



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

*Sumber: data primer, diolah (2024)*

Keterangan:

—→ : Hubungan Pengaruh Langsung

-----→ : Hubungan Pengaruh Tidak langsung

X : Variabel Independen (Budaya Organisasi)

Y : Variabel Dependen (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB))

Z : Variabel Mediasi (Kepuasan Kerja)

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu masalah yang akan diuji melalui penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, rumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

### 1) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian Saputra & Supartha (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan. Senada dengan hal tersebut, penelitian Fajriyanto & Saragih (2017) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2017) juga mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap OCB. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan situasi yang mendorong karyawan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka melalui berbagai mekanisme. Budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai kolaborasi dan gotong royong akan mendorong karyawan untuk secara sukarela membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Demikian pula, budaya yang mengedepankan inovasi akan mendorong karyawan untuk berkontribusi dengan ide-ide kreatif di luar tugas formal mereka.

Semakin banyak karyawan yang mengadopsi nilai dan norma organisasi, semakin tinggi kemampuan dan komitmen mereka terhadap nilai dan norma tersebut, sehingga budaya organisasi akan semakin kuat. Hal ini tercermin dalam

perilaku-perilaku OCB seperti kesediaan untuk bekerja melampaui jam kerja ketika diperlukan, aktif memberikan saran untuk perbaikan organisasi, dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Dapat disimpulkan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan meningkatkan perilaku OCB secara keseluruhan.

**H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

## **2) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi yang kuat diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena memenuhi berbagai dimensi kebutuhan dan harapan karyawan terkait dengan aspek-aspek pekerjaan. Penelitian Alasyari *et al.* (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Vebrianis *et al.* (2021) yang juga menemukan adanya pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut, Herdiana & Yuniasih (2020) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan menekankan pentingnya keselarasan antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.

Dalam praktiknya, berbagai aspek budaya organisasi dapat mempengaruhi dimensi kepuasan kerja yang berbeda. Jika sebuah perusahaan memiliki budaya kerja yang berfokus pada tim, dimana karyawan didorong untuk bekerja sama, berkomunikasi dengan baik, dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan terhadap rekan kerja dan lingkungan kerja. Demikian pula, budaya organisasi yang mengedepankan transparansi dan

komunikasi terbuka dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui terciptanya rasa aman dan kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang kuat adalah kunci untuk meningkatkan berbagai aspek kepuasan kerja dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

**H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

### **3) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Kristian & Ferijani (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Pengaruh ini terjadi karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku-perilaku OCB. Senada dengan hal tersebut, Lubis (2020) juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB karyawan. Lebih lanjut, Nurfaisal (2021) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi OCB karyawan.

Berbagai aspek kepuasan kerja dapat mendorong bentuk OCB yang berbeda-beda. Misalnya, kepuasan dengan sistem supervisi dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif memberikan saran konstruktif untuk perbaikan organisasi. Kepuasan dengan rekan kerja dapat meningkatkan perilaku saling membantu dan mengajarkan keterampilan baru kepada rekan kerja junior. Ketika karyawan merasa

dihargai, dihormati, dan puas dengan kondisi kerja mereka secara keseluruhan, mereka lebih mungkin untuk melampaui tugas-tugas yang ditentukan dan menunjukkan perilaku ekstra yang bermanfaat bagi organisasi, seperti menjaga kebersihan tempat kerja, menghadiri acara non-wajib, dan mendukung kebijakan organisasi secara sukarela.

**H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

**4) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Penelitian yang dilakukan oleh Fadilah & Ekowati (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian Husodo (2018) yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan OCB. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Noor *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Proses mediasi ini dapat dijelaskan melalui mekanisme berantai, dimana budaya organisasi yang kuat terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan, dan menghargai kontribusi karyawan. Sebagai contoh, budaya organisasi yang menghargai inovasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui terciptanya lingkungan yang mendukung kreativitas dan pengembangan diri. Kepuasan kerja yang meningkat ini kemudian mendorong karyawan untuk secara sukarela berbagi pengetahuan dan

ide-ide inovatif dengan rekan kerja, yang merupakan bentuk OCB. Demikian pula, budaya yang menekankan kerja tim dan kolaborasi akan meningkatkan kepuasan terhadap rekan kerja dan lingkungan kerja, yang pada gilirannya mendorong perilaku saling membantu dan mendukung sesama anggota tim.

**H4: Budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.**

