

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

a) Kinerja Karyawan

a. Definisi

Mangkunegara (2007:67) berpendapat bahwasanya kinerja merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan tanggung jawab yang telah diberikannya. Mathis dan Jackson (2009:113) mengatakan bahwasanya kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, serta dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, dan hubungan karyawan dengan perusahaannya.

Hasibuan (2006) dalam (Muhtar 2015:42) berpendapat bahwasanya kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Dan lebih lanjut kinerja merupakan gabungan dari 3 faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta motivasi para pekerja. Maka dari itu, apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka kinerja dari organisasi atau perusahaan itu akan baik pula.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwasanya kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi yang sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya tercapainya tujuan instansi yang sudah sesuai dengan prinsip tertentu dan

kinerja karyawan mengarah kepada prestasi kerja yang meliputi kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran, dan memiliki sikap kooperatif.

Adapun menurut Bangun (2016) bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Jumlah pekerjaan, yaitu menunjukkan jumlah pekerjaan yang telah dihasilkan oleh individu ataupun kelompok untuk persyaratan yang telah menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan, yaitu setiap seorang karyawan didalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu agar dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan waktu, yaitu setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, dan untuk jenis pekerjaan tertentu wajib diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan terhadap pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran, yaitu suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut seorang karyawan dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
5. Kemampuan kerja sama, yaitu tidak semua pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan hanya dengan satu orang karyawan saja. Adapun untuk jenis pekerjaan tertentu memungkinkan harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan lebih dibutuhkan.

b. Indikator Kinerja

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2007:67) terdiri dari beberapa indikator yaitu :

1. Kuantitas Kerja.

Kuantitas kerja merupakan seberapa banyak pekerjaan yang telah dihasilkan oleh seorang karyawan, dan juga kuantitas dapat dilihat dari kecepatan kerja karyawan tersebut.

2. Kualitas Kerja.

Kualitas kerja merupakan bagaimana karyawan tersebut mengerjakan dengan baik terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan Tugas merupakan sejauh mana seorang karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan merupakan kesadaran akan kewajiban karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan.

Adapun menurut Tambunan (dalam Busro, 2018:91) mengemukakan bahwasanya terdapat aspek-aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Faktor manusia yang terdiri dari: (a) motivasi kuat yang ada pada karyawan, (b) penawaran tenaga kerja, (c) etos kerja, (d) produktivitas dalam bekerja, (e) kualitas tenaga kerja.
2. Faktor ekonomi yang terdiri dari: (a) bahan baku, (akses dari sumber keuangan, (c) nilai ekonomis, (d) segmen pasar.

Adapun menurut Meyer dan Allen (dalam Busro, 2018:90) menjelaskan terkait strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan yaitu dengan cara sebagai berikut :

1. Meningkatkan komitmen organisasi tersebut, khususnya pada komponen afeksi yaitu seperti keterikatan emosi dan komponen continuance (memiliki keuntungan apabila tetap berada dalam organisasi dan menyebabkan kerugian apabila meninggalkan organisasi).

2. Identifikasi (memberikan contoh pada pekerjaan yang akan dilakukan oleh seorang karyawan.
3. Pelibatan dalam sebuah organisasi.
4. Peningkatan kepuasan kerja karyawan.

c. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, menurut Kasmir (2016:189-193) yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan adalah skill yang dimiliki oleh seseorang ketika bekerja, apabila semakin besar skill yang dimiliki maka kemampuan menyelesaikan tugas pekerjaannya akan semakin besar.

2. Pengetahuan

Apabila seorang karyawan memiliki pengetahuan tentang pekerjaan lebih baik maka akan memberikan dampak pada hasil pekerjaan yang baik pula.

3. Rancangan kerja

Apabila suatu pekerjaan memiliki rancangan pekerjaan yang teratur maka tentunya akan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan tersebut dengan tepat dan benar.

4. Kepribadian

Seorang karyawan yang memiliki kepribadian yang baik, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga akan baik.

5. Motivasi kerja

Jika seorang karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya ataupun dari dorongan luar maka karyawan tersebut akan terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perilaku dari dalam diri seseorang untuk mengatur, mengelola, dan memerintah kepada bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.

7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sikap dari seorang pemimpin dalam menghadapi maupun memerintah kepada para bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan atau norma yang dimiliki oleh organisasi, dan norma-norma tersebut harus diterima dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.

9. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira yang timbul dari dalam diri karyawan. Apabila seorang karyawan merasa senang ketika bekerja, maka hasil kerjanya pun juga akan berhasil.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau lokasi di tempat kerja yang berupa ruangan, ayput, sarana dan prasarana, dan hubungan kerja kepada sesama rekan kerja. Apabila lingkungan kerja nyaman maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja karyawan.

Selain itu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Ghaby (2018) dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kepuasan kerja. OCB adalah perilaku dari dalam diri karyawan yang dimana karyawan tersebut mampu untuk bekerja melebihi dari deskripsi pekerjaannya. Adapun keberhasilan dari suatu instansi tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang bekerja sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*) tetapi juga terdapat perilaku karyawan yang bekerja diluar deskripsi pekerjaannya (*extra role behavior*) Lestari dan Ghaby (2018). Dan hal tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff dkk (2000) yang menyatakan bahwasanya OCB dapat memengaruhi kinerja organisasi.

b) Budaya Organisasi

a. Definisi

Menurut Robbins (2017:496) berpendapat bahwasanya budaya organisasi adalah suatu sistem yang dipakai oleh para anggotanya dalam suatu organisasi dan itulah yang menjadi dasar pembeda antara organisasi yang lainnya. Maka dari itu, seseorang individu tidak akan terlepas dari budaya yang ada pada perusahaan. Dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh berbagai macam sumberdaya yang ada sebagai peristiwa sehingga seseorang dalam perusahaan memiliki perilaku yang lebih rinci dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaan.

Menurut Colquitt dkk dalam (Kawiana, 2020:243) mendefinisikan bahwasanya budaya organisasi adalah wadah untuk berbagi pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai norma, aturan, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dalimunthe dalam (Wahyuningsih, 2020) menjelaskan bahwasanya budaya (*culture*) yang berasal dari bahasa latin *colere* yaitu mengolah, mengerjakan, menyuburkan, serta mengembangkan. Budaya adalah nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama. Organisasi merupakan unit sosial yang beranggotakan dua

orang maupun lebih untuk jangka waktu yang relatif lama, bekerja sama, terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu dan terstruktur.

Adapun dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasanya budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang terus dikembangkan dalam sebuah organisasi dan dijadikan pedoman tingkah laku untuk anggota-anggotanya untuk mengatasi berbagai macam persoalan adaptasi eksternal dan internal. Dan juga budaya organisasi merupakan suatu cara untuk mempengaruhi cara karyawan tersebut bekerja dan berperilaku bagi anggota organisasi, sehingga sistem nilai ataupun sistem makna tersebut dapat membedakan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.

Menurut Horrisson (dalam Kawiana, 2020:244) mempunyai pandangan dalam membagi 4 tipe budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya kekuasaan (*power culture*)

Adapun budaya ini lebih memfokuskan kepada sejumlah pimpinan kecil yang menggunakan lebih banyak kekuasaan dalam memerintah. Seorang karyawan merasa perlu adanya peraturan dan pimpinan yang tegas dan benar dalam penetapan seluruh perintah dan segala kebijakannya. Karena hal ini merupakan kepercayaan dan sikap mental yang tegas untuk memajukan organisasi.

2. Budaya peran (*role culture*)

Adapun budaya ini mempunyai kaitan dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran atau lebih dikaitkan dengan posisi yang spesifik yang jelas karena diyakinkan akan memberikan kepastian terhadap tugas dan fungsi pada setiap anggota organisasi.

3. Budaya pendukung (*support culture*)

Adapun budaya ini berusaha untuk terjadinya integrasi nilai bersama dalam sebuah organisasi. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pimpinanana ketika sebuah

organisasi ataupun institusi tersebut didirikan yang dituangkan dalam visi dan misi dari organisasi tersebut.

4. Budaya prestasi (*achievement culture*)

Adapun budaya prestasi ini membuat seluruh anggota organisasi akan berlomba-lomba untuk memperoleh keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tentunya hal tersebut membuat anggota organisasi akan berusaha menjadi lebih baik lagi.

Menurut Rivai (2006) budaya mempunyai sejumlah fungsi dalam suatu organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas. Maksudnya adalah budaya menciptakan perbedaan yang signifikan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Budaya memberikan identitas untuk setiap anggota organisasi.
3. Budaya akan mempermudah munculnya komitmen yang lebih luas untuk kepentingan individu.
4. Budaya dapat meningkatkan kemantapan sosial.
5. Budaya dapat dijadikan sebagai mekanisme dalam membuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap perilaku setiap karyawan atau pegawai.

b. Indikator Budaya Organisasi

Terdapat tujuh indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2017:497) 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.

c) Organizational Citizenship Behavior (OCB)

a. Definisi

Adapun *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku yang ada di tempat kerja yang sangat sesuai dengan penilaian pribadi yang juga melebihi persyaratan dasar kerja seseorang atau melebihi *jobdesk* yang telah diberikan. Gibson (1982:707) berpendapat bahwasanya *organizational citizenship behavior* (OCB) sangat

penting untuk keberlangsungan kehidupan organisasi. Menurut Organ (2000) dalam (Muhdar 2015:13) Perilaku kewargaan (OCB) merujuk pada tindakan individu yang tidak terikat secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Dengan kata lain, OCB mencakup perilaku karyawan yang melampaui tugas-tugas yang diwajibkan, tanpa mendapat pengakuan langsung dari sistem reward resmi.

Dyne (1995) dalam (Muhdar 2015:15) berpendapat bahwasanya OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku para karyawan. OCB mengacu pada konstruk dari *extra-role behavior* (ERB), dan didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi dengan penuh pengharapan. Dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwasanya OCB muncul dari dalam individu karyawan itu sendiri berupa keinginan untuk memberikan kontribusi bagi organisasi. Hal tersebut disebabkan seorang karyawan memiliki komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

b. Dimensi OCB

Indikator utama organizational citizenship behavior (OCB) menurut Organ dalam (Muhdar 2015:16) adalah sebagai berikut:

1. *Altruism* yaitu perilaku untuk membantu orang tertentu, salah satunya contohnya adalah menggantikan rekan kerja yang sedang tidak masuk ataupun istirahat, membantu seseorang yang pekerjaannya sedang *overload*.
2. *Civic Virtue* yaitu dengan menunjukkan segala aktivitas dengan sukarela ataupun dukungan terhadap aktivitas organisasi tersebut. Adapun contohnya adalah perilaku yang melebihi syarat minimum atau melebihi *jobdesc* untuk membantu membangun image organisasi, dan membantu mengatur kebersamaan secara departmental.

3. *Conscientiousnes* yaitu berperan aktif dalam segala aktivitas ataupun tugas yang melebihi standar minimum. Adapun untuk contohnya sendiri adalah kepatuhan terhadap aturan, tiba lebih awal sehingga individu tersebut sudah siap untuk bekerja pada saat jam kerja telah dimulai, dan tepat waktu setiap harinya.
4. *Courtesy* yaitu selalu ikut serta dan berpartisipasi dalam meringankan terkait masalah yang berkaitan dengan pekerjaan atau menyimpan segala informasi tentang kejadian-kejadian yang ada pada organisasi. Adapun contohnya adalah mengikuti perubahan dan perkembangan yang ada dalam organisasi, membaca dan mengikuti informasi terkait organisasi, dan membuat pengembangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.
5. *Sportmanship* yaitu ikut berperan serta dan tidak menyebarluaskan atau menggunakan segala isu yang merusak pada lingkungan organisasi. Adapun contohnya adalah menahan diri dari segala aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak mengeluh tentang segala sesuatu dan juga tidak membesarkan tentang permasalahan diluar proporsionalnya.

c. Faktor yang mempengaruhi OCB

Adapun OCB dapat dipengaruhi dari beberapa faktor yang dikemukakan oleh Organ (2000) dalam (Muhdar 2015:24) antara lain sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam sebuah organisasi. Dalam organisasi yang positif, karyawan merasa ingin melakukan pekerjaannya melebihi syarat yang telah ditetapkan oleh organisasi dan selalu akan mendukung tujuan organisasi.

2. Kepribadian dan suasana hati

Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dapat dipengaruhi oleh suasana hati. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati dapat berubah-ubah, suasana hati yang positif maka akan mendorong seorang karyawan membantu rekan kerjanya.

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasional dapat mendukung terjadinya OCB, seorang karyawan yang bekerja merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal balik dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan dan bawahan.

Interaksi antar atasan dan bawahan yang berkualitas akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Apabila interaksi atasan dan bawahan berkualitas maka seorang karyawan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan adanya dukungan dari atasan.

5. Masa kerja

Karyawan yang telah lama bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat terhadap organisasi atau perusahaan tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

6. Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti membantu sesama rekan kerja, bersahabat dan bekerjasama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Wanita cenderung mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria. Sehingga perilaku OCB lebih sering dilakukan oleh wanita daripada pria ketika bekerja.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun dari penelitian ini ditujukan agar membandingkan dengan kenyataan yang ada di lapangan dengan teori yang terkait. Dan pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini tentunya didasarkan dengan penelitian yang telah dilakukan terdahulu sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama, judul, tahun	Variabel	Alat uji	Hasil
1	Suparman Hi Lawu dkk. “ Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kelurahan Cipinang Cempedak Jakarta Timur”(Suparhamn Hi Lawu, Marlina Rahmi Shinta, 2019) .	Budaya Organisasi (X), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Adapun hasil dari penelitian menunjukkan bahwasanya Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Anggita Dyah Ayu Safira dan H. Hasan Abdul Rozak. “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perum Perhutani Divisi	Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kompetensi (X3), Kinerja Pegawai (Y)	Analisis regresi linier berganda	Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja

	Regional Jawa Tengah) (Anggita Dyah Ayu Safira, 2020)			pegawai, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Endah Wahyuningsih. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kampus A di Pekanbaru (Wahyuningsih, 2020)	Budaya Organisasi (X), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Adapun dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	Endang Kurnia Ningsih "Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pegawai Puskesmas Bromo Medan. (Ningsih, 2020)	Komitmen (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3), OCB (Y)	Analisis regresi linier berganda	komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour, kedua bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour, ketiga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour, keempat bahwa secara bersama-sama komitmen, kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behaviour
5	Rahayu Ningtyas "Pengaruh OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>), Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Individu Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor UPT Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Jawa Timur". (Ningtyas, 2022)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepemimpinan (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Adapun dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Kinerja pegawai secara parsial dipengaruhi oleh Kepemimpinan Organisasi, dan kinerja pegawai secara parsial dipengaruhi oleh budaya organisasi.

6	Unsul Abrar, Isyanto. "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Urchindize Madura Branch) (Unsul Abrar, Iswanto 2019)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Adapun dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya Organizational Ciiizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang. (Venty hertina Maulani dkk 2015)	Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y), OCB (Z)	Analisis regresi linier berganda	Adapun dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya variabel OCB memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Adapun persamaan dan perbedaan hasil penelitian terdahulu yang telah dijabarkan diatas adalah bahwasanya budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) akan mempengaruhi kinerja karyawan, dan adapun kebaruan dari penelitian yang sekarang adalah akan menguji kembali variabel tersebut dengan menjadikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, karena perilaku tersebut mencakup dari tindakan sukarela seorang karyawan yang tidak termasuk dalam tugas utama seseorang. Dan juga dalam konteks budaya organisasi, OCB sendiri dapat dipengaruhi oleh nilai dan norma yang diterapkan pada lingkungan kerja. Ketika budaya organisasi mendorong norma-norma dan nilai positif seperti kerjasama, kepedulian terhadap sesama rekan karyawan dan saling mendukung maka karyawan tersebut cenderung lebih condong untuk menunjukkan perilaku OCB. Dan OCB

dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan hubungan antar karyawan, lingkungan kerja yang positif, serta kepuasan kerja yang akhirnya akan berdampak pada produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

C. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara sebuah masalah yang tercantum dalam sebuah penelitian dan perlu diuji kebenarannya dengan data yang lebih lengkap. Adapun penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi. Berikut rumusan hipotesis dari penelitian ini :

a) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Adapun pengaruh budaya organisasi bisa membuat situasi agar mendorong karyawan tersebut meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Karena dengan adanya budaya organisasi yang baik maka akan membuat karyawan tersebut menjalankan tugasnya dengan runtun dan terarah sehingga bisa mendapatkan hasil yang maksimal. Maka dari itu, tanpa adanya budaya organisasi yang terarah, maka organisasi tersebut akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Banyak teori yang mengemukakan bahwasanya budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawannya, berdasarkan bukti empiris yaitu dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ayu Puspita Sari dkk (Sari et al., 2021) yang dimana budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA dan SMK Pembina Palembang. Maka dari itu, kesuksesan kinerja karyawan akan menimbulkan rasa percaya diri, penghargaan, yang pada nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Kuatnya budaya organisasi akan terlihat jika seorang karyawan tersebut memandang budaya sebagai norma acuan dalam bekerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang ditunjukkan melalui dedikasi, kreativitas, kemampuan, dan komitmen yang besar. Dan juga semakin kuat budaya organisasi dan tingginya komitmen organisasi maka akan mendukung kinerja karyawan tersebut, apabila semakin banyak karyawan yang menerima nilai dan norma maka akan semakin tinggi kemampuan dan komitmen mereka terhadap nilai dan norma tersebut dan tentunya budaya organisasi tersebut nantinya juga akan semakin kuat. Robbins (dalam Ardela, 2019) mengungkapkan bahwasanya sebuah organisasi yang memiliki budaya yang tinggi maka akan menimbulkan keinginan dari para karyawan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut sehingga kinerjanya akan terus meningkat.

H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Apabila terdapat budaya organisasi yang kuat dan positif, maka akan menyebabkan perilaku OCB antar karyawan didalam sebuah perusahaan ataupun organisasi tersebut. Hal itu dikarenakan adanya keterkaitan antar dimensi dari budaya organisasi dengan OCB. Adapun Ningsih (2020) dalam jurnalnya menyatakan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Apabila didalam sebuah perusahaan memiliki budaya organisasi untuk bekerja yang berorientasi pada tim, yang dimana karyawan tersebut ingin diajak untuk kerjasama, memiliki komunikasi yang baik, saling membantu sesama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, maka pekerjaan tersebut akan lebih cepat selesai.

Orientasi pada tim merupakan dimensi dari budaya organisasi, yang dimana saling membantu atau tolong menolong merupakan penerapan dari salah satu perilaku

OCB yaitu altruism. Sehingga kedua dimensi dari masing-masing variabel tersebut, yaitu budaya organisasi dan OCB memiliki pengaruh satu sama lain.

H2 : Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB)

c) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan

Adapun Hasan Basri (2020) dalam jurnalnya yang menyatakan bahwasanya OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Segala aktivitas yang menolong sesama rekan kerja tentunya akan membuat penyelesaian tugas rekan kerja lainnya semakin cepat dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut. Berdasarkan hal tersebut, artinya seorang karyawan yang memiliki OCB yang didalamnya terdapat loyalitas dan partisipasi akan sangat berpengaruh terhadap tugasnya.

Busro (2018:95) menyatakan bahwa terdapat 2 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- Faktor internal yang meliputi: (a) kemampuan intelektualitas, (b) disiplin dalam bekerja, (c) kepuasan kerja, (d) dan motivasi yang ada pada diri karyawan.
- Faktor eksternal yang meliputi: (a) gaya kepemimpinan, (b) lingkungan kerja, (c) sistem manajemen yang ada pada perusahaan, (d) kompensasi.

Maka dari itu, faktor internal merupakan dari perilaku OCB, yang dimana segala aktivitas dalam hal internal yang dicurahkan karyawan dapat seperti kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi yang terdapat pada diri karyawan tersebut.

H3 : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

d) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Mediasi

Sebuah perusahaan yang berorientasi pada hasil, maka akan memiliki berbagai cara untuk mencapai produksinya agar lebih baik. Adapun salah satu caranya adalah dengan mengontrol setiap proses produksinya. Agar bisa menghasilkan kualitas yang ditargetkan, maka perusahaan memerlukan karyawan yang mempunyai rasa atau sikap tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Apabila seorang karyawan memiliki tanggung jawab pada pekerjaannya, maka kualitas produksi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan akan tercapai dan sesuai dengan dimensi budaya organisasi yaitu orientasi pada hasil.

Orientasi pada hasil merupakan salah satu dimensi budaya organisasi, dan juga kualitas kerja merupakan salah satu indikator dari kinerja, sedangkan rasa ataupun sikap dari tanggung jawab merupakan salah satu dari dimensi OCB yaitu civic virtue. Sehingga rasa tanggung jawab dapat memediasi sebuah perusahaan yang berorientasi pada hasil dan juga kualitas kerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik, karyawan yang terlibat dalam budaya organisasi yang positif maka akan cenderung untuk menerapkan perilaku OCB, yang dimana seorang karyawan tersebut lebih bersedia membantu sesama rekan kerja dan dapat berkontribusi lebih dari yang diharapkan, dan kinerja karyawan yang baik maka akan memperkuat budaya organisasi tersebut, dan seorang karyawan yang mencapai hasil yang baik maka akan diakui dan dihargai sehingga dapat memperkuat budaya organisasi yang positif.

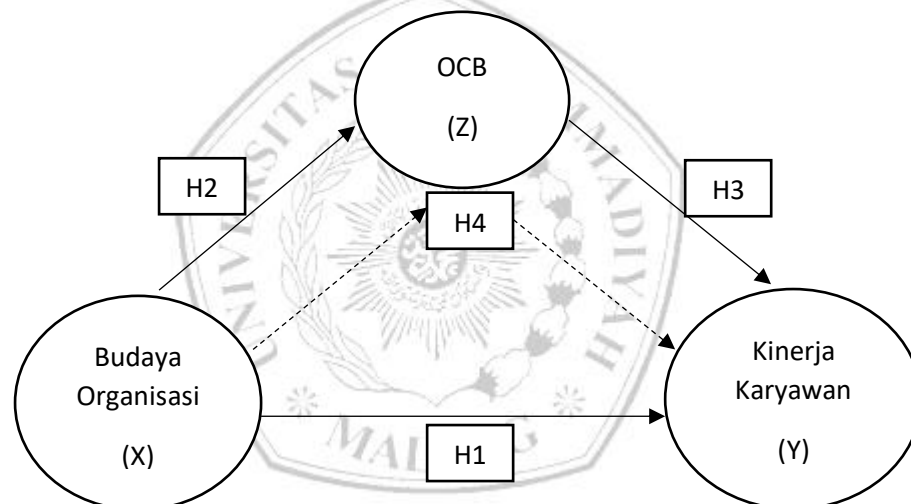
Adapun Venty hertina Maulani dkk (2015) dalam jurnalnya menyatakan bahwa variabel organizational citizenship behavior memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H4 : budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi.

D. Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran ini dibuat agar penelitian dapat tersusun secara sistematis, berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu, landasan teori, dan permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka berikut merupakan bagan kerangka pemikiran dalam penelitian ini:

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran



Keterangan:

—▶ : Hubungan Pengaruh Langsung

-----▶ : Hubungan Pengaruh Tidak langsung

X : Variabel Independen (Budaya Organisasi)

Y : Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)

Z : Variabel Mediasi (*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*)

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat dijelaskan bahwasanya budaya organisasi sangat penting bagi suatu organisasi di perusahaan agar menjadi identitas bagi

organisasi tersebut dan pembeda dari organisasi yang lainnya dan budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan karena apabila semakin banyak karyawan yang menerima nilai dan norma maka akan semakin tinggi kemampuan dan komitmen mereka terhadap nilai dan norma tersebut dan tentunya budaya organisasi tersebut nantinya juga akan semakin kuat sehingga menimbulkan keinginan dari para karyawan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut sehingga kinerjanya akan terus meningkat.

Begitu juga dengan perilaku OCB yang dimana segala aktivitas yang menolong sesama rekan kerja tentunya akan membuat penyelesaian tugas rekan kerja lainnya semakin cepat dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut. Berdasarkan hal tersebut, artinya seorang karyawan yang memiliki OCB yang didalamnya terdapat loyalitas dan partisipasi akan sangat berpengaruh terhadap tugasnya sehingga menyebabkan kinerja karyawan tersebut terus meningkat. Budaya organisasi yang kuat dan positif akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik, karyawan yang terlibat dalam budaya organisasi yang positif maka akan cenderung untuk menerapkan perilaku OCB, yang dimana seorang karyawan tersebut lebih bersedia membantu sesama rekan kerja dan dapat berkontribusi lebih dari yang diharapkan, dan kinerja karyawan yang baik maka akan memperkuat budaya organisasi tersebut, dan seorang karyawan yang mencapai hasil yang baik maka akan diakui dan dihargai sehingga dapat memperkuat budaya organisasi yang positif.