

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 1. *Organizational Citizenship Behavior*

###### a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Colquitt et al., (2011) yang didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela, yang dapat dibayar atau tidak, tetapi berkontribusi pada organisasi dengan meningkatkan lingkungan kerja. Menurut Organ et al., (2005) secara keseluruhan, OCB meningkatkan kinerja organisasi. Ini berarti jumlah perilaku yang ditunjukkan seseorang sepanjang waktu, serta perilaku yang ditunjukkan oleh semua orang dalam kelompok, bagian, atau organisasi. Kurniawan, (2015) berkata OCB adalah tipe khusus dari kebiasaan kerja yang diartikan sebagai perilaku seseorang yang bermanfaat bagi organisasi dan tidak melarang untuk kebebasan memilih, dalam keadaan apapun diakui secara langsung atau eksplisit dalam sistem penghargaan formal. Hal-hal kecil yang membentuk perilaku OCB merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Ketika umpan balik yang diterima dari karyawan tidak sesuai dengan harapannya atau tidak adil, kemungkinan besar karyawan akan kehilangan minat untuk terlibat dalam perilaku OCB. Organisasi harus memperlakukan karyawannya secara adil dan bijaksana, sehingga karyawan yang memiliki motivasi tinggi untuk sukses, jika diperlakukan secara adil dan didukung oleh komitmen organisasi yang baik, akan lebih sering menunjukkan perilaku OCB.

###### b. Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Hariyono et al., (2022) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu:

1) Situasi Kerja

Konsekuensi dari kesan perwakilan dari bagian yang berbeda dari tempat kerja mereka, yang akan mempengaruhi cara mereka berperilaku, serta dalam keadaan kerja.

2) Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas, tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, aturan dan pedoman pelaksanaan tugas.

3) Budaya dan Iklim Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan dari suatu organisasi, sementara dalam iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang

4) Kepuasan Kerja dari Pekerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

5) Komitmen Organisasi

suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

6) Komunikasi Dalam Lingkungan Kerja

Komunikasi di tempat kerja mengacu pada pertukaran informasi, ide, dan umpan balik di antara individu atau kelompok dalam lingkungan kerja.

7) Dukungan Organisasi

persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka

8) Masa Kerja

jangka waktu orang sudah bekerja

c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ et al., (2005) terdapat 5 kategori utama yang ada di dalam *organizational citizenship behavior* yaitu:

- 1) *Altruism* (sikap menolong), membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan mereka.
- 2) *Conscientiousness* (patuh terhadap aturan), yaitu berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, misalnya tidak absen di hari kerja.
- 3) *Sportsmanship* (sikap sportif dan positif), perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi.
- 4) *Courtesy* (perilaku baik dan sopan), menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh.
- 5) *Civic virtue* (sikap keterlibatan dalam organisasi), yaitu partisipasi aktif karyawan dalam memikirkan kehidupan organisasi, seperti selalu mencari informasi terkini yang mendukung kemajuan organisasi.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge, (2013) “Budaya organisasi” adalah istilah yang mengacu pada sistem nilai yang dianut oleh anggota organisasi. Sistem nilai ini membedakan organisasi dengan organisasi lain. Menurut Ivancevich et al., (2006) budaya organisasi adalah apa yang dilihat oleh karyawan dan bagaimana persepsi mereka membentuk nilai, keyakinan, dan ekspektasi. Menurut Kreitner & Kinicki, (2014) budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Berdasarkan beberapa pendapat

yang ada, penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi mengutamakan karakteristik dan sikap pegawai dalam bekerja, nilai-nilai dan peluang yang dikaitkan dengan rencana strategis organisasi. Nilai-nilai tersebut berbeda-beda sesuai sudut pandang masing-masing orang, seperti halnya karakter yang membentuk seseorang. Dari berbagai definisi budaya organisasi yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diyakini, diterapkan dan dikembangkan oleh setiap anggota organisasi, secara berkelanjutan dan dapat dijadikan acuan. Perilaku organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

b. Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi

Menurut Dedi Wahyudi & Tupti, (2023) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

1) Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan.

2) Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi pegawai juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan.

3) Karakteristik

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi.

4) Proses-proses administrasi

pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi.

5) Struktur organisasi

Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin pegawai lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

6) Gaya manajemen

Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan tersebut.

c. Jenis-jenis Budaya Organisasi

Secara umum terdapat tiga jenis budaya organisasi menurut Menurut Kreitner & Kinicki, (2014) yaitu:

1) Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya yang mendorong karyawan untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas serta proyek mereka dengan cara yang membantu mereka memenuhi kebutuhan pertumbuhan dan perkembangan mereka.

2) Budaya pasif-defensif

Budaya protektif pasif ditandai dengan keyakinan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja mereka sendiri.

3) Budaya agresif defensif

Budaya agresif defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka.

d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge, (2013) indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dalam penelitian ini terdiri dari:

1) Inovasi dan pengambilan risiko

Para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko

2) Perhatian terhadap detail

Para Pekerja diharapkan untuk menunjukkan analisis, dan memperhatikan detail.

3) Orientasi hasil

Manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

4) Orientasi orang

Tingkat pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.

5) Orientasi tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu

6) Keagresifan

Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

7) Kemantapan

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Colquitt et al., (2011) komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan seorang karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Greenberg & Baron, (2002) sejauh mana seseorang mengenali dan terlibat dengan organisasinya, serta sejauh mana mereka ingin meninggalkannya. Purwanto & Soliha, (2017) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah salah satu sikap yang

mencerminkan perasaan karyawan kepada organisasi tempat seseorang bekerja. Komitmen organisasi merupakan sikap pegawai yang menaruh perhatian terhadap tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang dilihat dari penerimaan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keinginan untuk dibutuhkan oleh organisasi, karena hal itu karyawan akan betah dan ingin tinggal ataupun bertahan di suatu organisasi.

b. Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Ma'rufi & Anam, (2019) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1) Karakter personal

Persepsi individu mengenai kemampuan pribadinya dalam melaksanakan tugasnya atau mencapai sesuatu.

2) Karakteristik pekerjaan dan peran

Sifat dan tugas yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan, seperti kejelasan tugas, kewenangan, tanggung jawab, prosedur, otonomi dan umpan balik.

3) Karakteristik struktur organisasi

Karakteristik suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan.

4) Pengalaman kerja

Suatu pengetahuan, keterampilan, yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggung jawab dari pekerjaan sebelumnya.

5) Dukungan organisasi

Persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka

c. Indikator Komitmen Organisasi

Greenberg & Baron, (2002) mengatakan tiga bentuk atau indikator dari komitmen organisasi yaitu:

1) Komitmen afektif

Keterikatan emosional dengan organisasi dan keyakinan pada nilai-nilainya.

2) Komitmen berkelanjutan

Nilai ekonomi yang dirasakan ketika bertahan pada organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

3) Komitmen *normative*

Kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral dan etis





## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Unsur Penelitian	Uraian
1.	Judul penelitian, penulis	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. (Wijaya & Yuniawan, 2017).
	Variabel penelitian	Y: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) X1: Budaya Organisasi X2: Dukungan Organisasi X3: Komitmen Organisasi
	Teknik analisis	Teknik analisis jalur ( <i>path analysis</i> )
	Hasil penelitian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi.</li> <li>- Variabel Dukungan Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi.</li> <li>- Variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</li> </ul>

No	Unsur Penelitian	Uraian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel Dukungan Organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</li> <li>- Variabel Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</li> </ul>
	<p>Persamaan dan Perbedaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persamaan: budaya organisasi sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.</li> <li>- Perbedaan: penelitian ini menambahkan dukungan organisasi sebagai variabel bebas ke 2.</li> </ul>
2.	Judul penelitian, penulis	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan organisasi terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. (Kamil &amp; Rivai, 2021).</p>
	Variabel penelitian	<p>X1: Budaya Organisasi  X2: Keadilan Organisasi  M : Komitmen Organisasi  Y : Organizational Citizenship Behavior</p>

No	Unsur Penelitian	Uraian
	Teknik analisis	Analisis data dalam penelitian ini datanya diolah dengan <i>software Smart PLS 3.3</i> . Pengujian <i>Outer Model</i> bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas.
	Hasil penelitian	Hipotesis pertama, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hipotesis kedua, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hipotesis ketiga, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hipotesis keempat, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hipotesis kelima, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hipotesis keenam, komitmen organisasi mampu menjadi variabel mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Hipotesis ketujuh komitmen organisasi mampu menjadi variabel mediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB.
	Persamaan dan Perbedaan	- Persamaan: budaya organisasi sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

No	Unsur Penelitian	Uraian
		Perbedaan: penelitian ini menambahkan keadilan organisasi sebagai variabel bebas ke 2
3.	Judul penelitian, penulis	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sleman). (Arundita et al., 2021).
	Variabel penelitian	X1: Budaya Organisasi X2: Komitmen Organisasi X3: Organizational Citizenship Behavior
	Teknik analisis	Pengujian analisis menggunakan analisis regresi berganda yang dioperasikan melalui program SPSS
	Hasil penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua item dari masing-masing variabel valid dan reliabel.
	Persamaan dan Perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persamaan: budaya organisasi sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.</li> <li>- Perbedaan: objek penelitian pada karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sleman.</li> </ul>

No	Unsur Penelitian	Uraian
4.	Judul penelitian, penulis	Peran Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . (Serpian, 2021)
	Variabel penelitian	X1: Budaya Organisasi Y1: Komitmen Organisasi X3: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
	Teknik analisis	Teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah <i>proportional random sampling</i> .
	Hasil penelitian	Hasil uji validitas instrumen Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 5%, artinya semua item pernyataan instrumen adalah valid dan dapat digunakan pada proses analisis selanjutnya.
	Persamaan dan Perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persamaan: budaya organisasi sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.</li> <li>- Perbedaan: objek penelitian pada karyawan Bancassuran Spesialis BNI Life Insurance Wilayah Makassar.</li> </ul>
5.	Judul penelitian, penulis	Pengaruh Dukungan Organisasi, dan Budaya Organisasi Melalui Komitmen Organisasi

No	Unsur Penelitian	Uraian
		sebagai Variabel Mediasi terhadap OCB ( <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> ) (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). (Minda Suharti Lubalu et al., 2023)
	Variabel penelitian	X1: Dukungan Organisasi X2: Budaya Organisasi Y1: Komitmen Organisasi Y2: OCB
	Teknik analisis	Peneliti memanfaatkan metode kualitatif ataupun kajian pustaka, serta menganalisis teori maupun hubungan tiap variabel terlaksana secara <i>offline</i> dan <i>online</i> .
	Hasil penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua item dari masing-masing variabel valid dan reliabel.
	Persamaan dan Perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persamaan: budaya organisasi sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.</li> <li>- Perbedaan: penelitian ini menambahkan dukungan organisasi sebagai variabel bebas ke 1.</li> </ul>

No	Unsur Penelitian	Uraian
6.	Judul penelitian, penulis	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. (Meutia & Husada, 2019)
	Variabel penelitian	X1: Budaya Organisasi X2: Komitmen Organisasi Y : Kinerja
	Teknik analisis	Teknik analisis menggunakan metode Analisis Regresi Linier Berganda
	Hasil penelitian	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi dapat mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan dan Perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persamaan: budaya organisasi sebagai variabel bebas, komitmen organisasi sebagai variabel bebas.</li> <li>- Perbedaan: penelitian ini menggunakan kinerja sebagai variabel terikat.</li> </ul>
7.	Judul penelitian, penulis	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Halim Mitra Dirgantara Di Jakarta Timur. (Mardiah & Sitio, 2023).

No	Unsur Penelitian	Uraian
	Variabel penelitian	X: Budaya Organisasi Y: Komitmen Organisasi Z: OCB
	Teknik analisis	Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik <i>sampling</i> jenuh. Metode analisis data dalam penelitian menggunakan pendekatan <i>variance-based</i> atau <i>component-based</i> yang disebut <i>Partial Least Square</i> (PLS) versi 3.0
	Hasil penelitian	Terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Komitmen. Terdapat pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Terdapat pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel <i>intervening</i> .
	Persamaan dan Perbedaan	- Persamaan: budaya organisasi sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.



No	Unsur Penelitian	Uraian
		- Perbedaan: objek penelitian pada Karyawan PT. Halim Mitra Dirgantara Di Jakarta Timur.
8.	Judul penelitian, penulis	Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . (Setyawan & Sriathi, 2020)
	Variabel penelitian	Y: OCB X: Budaya Organisasi M: Komitmen Organisasi
	Teknik analisis	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur ( <i>Path Analysis</i> ).
	Hasil penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua item dari masing-masing variabel valid dan reliabel.
	Persamaan dan Perbedaan	- Persamaan: budaya organisasi sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. - Perbedaan: objek penelitian pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Badung
9.	Judul penelitian, penulis	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational</i>

No	Unsur Penelitian	Uraian
		<i>Citizenship Behavior</i> Perawat Ruang IGD RSAU Dr. Esnawan Antariksa Halim Perdanakusuma Jakarta Timur. (Maesaroh & Widodo, 2022)
	Variabel penelitian	X1 : Budaya Organisasi X2 : Komitmen Organisasi Y : OCB
	Teknik analisis	Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan <i>software Excel</i> dan SPSS versi 24.00.
	Hasil penelitian	Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
	Persamaan dan Perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persamaan: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat.</li> <li>- Perbedaan: objek penelitian Perawat Ruang IGD RSAU Dr. Esnawan</li> </ul>

No	Unsur Penelitian	Uraian
		Antariksa Halim Perdanakusuma Jakarta Timur.
10.	Judul penelitian, penulis	Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro
	Variabel penelitian	X1: Budaya Organisasi X2:Kemampuan X3: Komitmen Organisasi Y : OCB
	Teknik analisis	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian adalah berbentuk regresi linier berganda ( <i>multiple regression linear</i> ) dengan bantuan <i>software SPSS</i>
	Hasil penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua item dari masing-masing variabel valid dan reliabel.
	Persamaan dan Perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persamaan: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat.</li> <li>- Perbedaan: penelitian ini menggunakan kemampuan sebagai variabel terikat dan komitmen dijadikan variabel bebas bukan variabel mediasi.</li> </ul>

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 1. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Budaya organisasi yang baik pada suatu organisasi harus dibutuhkan dukungan dan partisipasi dari para karyawan yang berada di dalam organisasi. Pengetahuan karyawan mengenai budaya organisasi menjadikan dasar untuk para karyawan berperilaku. Jika ingin memiliki karyawan yang terampil, maka harus mempunyai kemampuan kerja dan loyalitas terhadap suatu organisasi, faktor yang dapat menentukannya yaitu adanya budaya organisasi yang berjalan dengan baik. Karena budaya organisasi yang baik membimbing karyawan untuk memperbaiki perilaku ataupun meningkatkan loyalitasnya terhadap organisasi agar karyawan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi, karena budaya organisasi mempunyai nilai-nilai yang dapat mempengaruhi sistem kerja dan sistem manajemen yang ada di organisasi (Oemar, 2013).

### 2. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi di dalam perusahaan harus di perhatikan dengan baik, dengan tingginya sikap budaya organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi. Budaya organisasi yang baik akan membuat karyawan semakin nyaman dan akan selalu berkomitmen kepada perusahaan. Dari hasil penelitian dapat dilihat terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Dari teori ini dapat dilihat bahwa budaya organisasi berperan sebagai persatuan dan komitmen kolektif semua pihak memberikan kelompok identitas organisasi dan stabil proses social. Hasil ini menunjukkan dan semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka akan semakin tinggi pula perencanaan komitmen karyawan (Wibawa & Made, 2018).

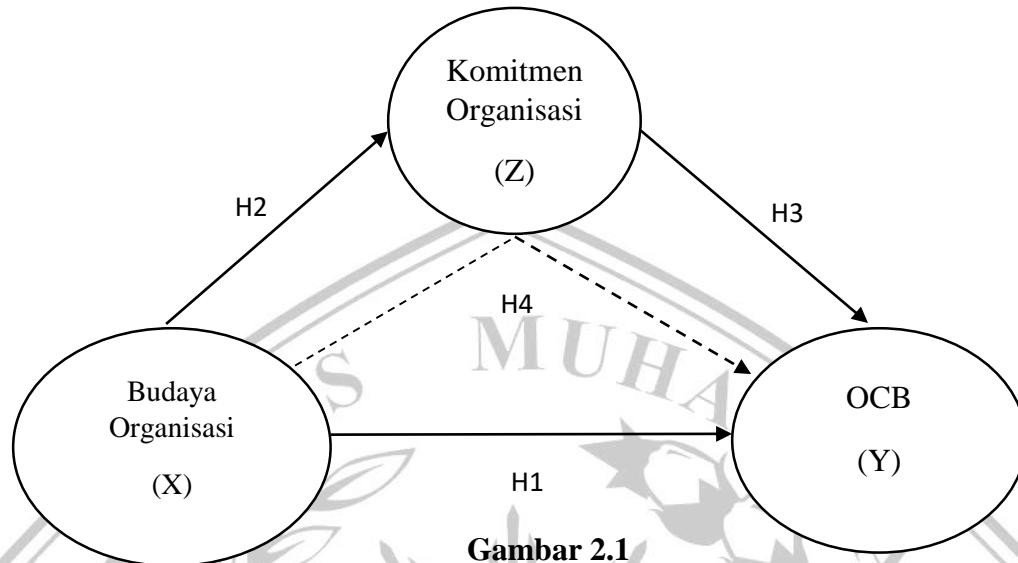
3. Hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Jika komitmen karyawan terhadap organisasi semakin tinggi seperti perasaan terikat pada perusahaan, perasaan rugi jika keluar dari perusahaan dan memiliki komitmen terhadap perusahaan maka perilaku OCB karyawan juga akan semakin tinggi (Darmawati, 2018). Apabila dalam diri karyawan mempunyai keinginan atau motivasi yang tinggi, maka mereka akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan hal ini, karyawan akan ingin bertahan di suatu organisasi, artinya memiliki kemauan untuk bekerja lebih keras demi kebaikan perusahaan. Apabila seluruh faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasi dapat terus diterapkan dengan baik, dengan itu OCB dapat terlihat makin baik di dalam diri setiap karyawan (Putra et al., 2020).

4. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi.

Budaya memiliki pengaruh yang kuat terhadap sikap karyawan di perusahaan. Sangat penting bagi perusahaan untuk membangun budaya organisasi yang kuat pada karyawan karena memberikan efek positif pada rekan kerja dengan menunjukkan perilaku OCB. Semakin banyak karyawan mengeksplorasi budaya organisasi yang terlibat dalam organisasi, semakin besar pula keinginan mereka untuk bekerja di luar pekerjaannya. Komitmen organisasi dapat dimulai dengan cepat namun harus dibangun secara perlahan, komitmen organisasi diawali dengan menjalin hubungan positif antara individu, sehingga timbul rasa peduli (Kamil & Rivai, 2021).

## 2.4 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1**  
**Krangka Konseptual**

Keterangan Gambar:

Berdasarkan gambar diatas, dimaksudkan untuk menguji keterkaitan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap OCB, variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap OCB, dan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

## 2.5 Hipotesis

1. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian tentang budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* telah dilakukan oleh beberapa peneliti dari berbagai negara. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Fuad et al., (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan menurut Nadeak, (2016)

budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan ini memberikan bukti secara empiris bahwa budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam penelitian Rini et al., (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara budaya organisasi berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan jika melihat nilai *estimate* yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah positif yang artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

**H1:** Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

## 2. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Dalam penelitian Fauzi et al., (2016) berpendapat bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Wibawa & Made, (2018) juga berpendapat dari hasil penelitiannya bahwa terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Dalam penelitian Mahayasa et al., (2018) juga terdapat hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Artinya budaya organisasi adalah faktor yang berpengaruh pada komitmen organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu hal penting di dalam suatu organisasi, setiap organisasi akan memiliki ciri khas budaya yang hanya dimiliki oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi bertugas untuk memahami tingkah laku karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut.

**H2:** Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

3. Hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Banyak penelitian tentang komitmen organisasi terhadap OCB, salah satunya terdapat pada penelitian Kurniawan, (2015) Kurniawan berpendapat bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Dalam penelitian Sitio, (2021) menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh R. Jaya, (2018) membuktikan pengaruh signifikan dari komitmen organisasi terhadap munculnya OCB. Besarnya pengaruh komitmen organisasi tidak jauh dari ikatan antara anggota organisasi dengan organisasinya. Jika ikatannya semakin kuat maka akan semakin besar peningkatan perilaku OCB. Komitmen organisasi akan memotivasi karyawan untuk membuat organisasinya menjadi lebih baik lagi. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi lebih berorientasi pada pekerjaan, cenderung membantu, dan mampu bekerja sama.

**H3:** Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

4. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi.

Pada penelitian Anggreni & Wibawa, (2016) budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Menurut Arundita et al., (2021) dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh positif budaya organisasi terhadap OCB. Pendapat dari Serpian, (2021) mengatakan bahwa komitmen memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB dan bersifat positif. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang baik bagi perusahaan agar dapat memahami faktor-faktor untuk meningkatkan komitmen organisasi di perusahaan, dan juga dapat meningkatkan perilaku OCB. Perilaku OCB yang berfokus pada sikap



perilaku karyawan di perusahaan, OCB terbukti dapat meningkatkan sikap karyawan. Selanjutnya, keberhasilan perusahaan untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi juga meyakinkan bahwa budaya organisasi di kalangan karyawan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku yang ditampilkan.

**H4:** Budaya Organisasi berpengaruh positif melalui *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh pada Komitmen Organisasi.

