

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang akan dilakukan dengan judul “Pengaruh *organizational citizenship behavior* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” membutuhkan hasil penelitian terdahulu untuk digunakan sebagai bahan pembandingan. Oleh karena itu, dibawah ini merupakan beberapa jurnal penelitian terdahulu yang relevan dengan rencana penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil
1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Variabel Intervening  (Astrining Sari, 2016)	Budaya Organisasi (X), Kinerja Karyawan (Y), OCB (Z)	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan OCB.</li> <li>- OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
2	<i>Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perception of Justice and Job Satisfaction on Employee Performance</i>  (Hidayah & Harnoto, 2018)	OCB (X1), Persepsi Keadilan (X2), Kepuasan Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OCB, persepsi keadilan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
3	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organization Citizenship</i>	<i>Servant Leadership</i> (X1), Etos Kerja Islami (X2), Kompetensi (X3), Kinerja Karyawan (Y), <i>Organizational</i>	<i>Path Analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Servant leadership</i> dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- OCB dan etos kerja islami tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>

No.	Judul dan Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil
	<p><i>Behaviour (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi pada BMT di Kabupaten Semarang)</i></p> <p>(Asroti et al., 2022)</p>	<p><i>Citizenship Behavior (Z)</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Servant leadership</i> dan etos kerja islami berpengaruh signifikan terhadap OCB.</li> <li>- Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.</li> <li>- OCB memediasi hubungan antara <i>servant leadership</i> dan etos kerja islami dengan kinerja karyawan.</li> <li>- OCB tidak memediasi hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan.</li> </ul>
4	<p><i>Effect of Locus of Control and Job Satisfaction on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Accounting Department Personnel of Naval Base V Surabaya</i></p> <p>(Tistianingtyas &amp; Parwoto, 2021)</p>	<p><i>Locus of Control (X1), Kepuasan Kerja (X2),, Kinerja Karyawan (Y), OCB (Z)</i></p>	<p><i>Partial Least Square (PLS)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Locus of control</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.</li> <li>- OCB dan <i>Locus of control</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- OCB tidak memediasi hubungan antara <i>locus of control</i> dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.</li> </ul>
5	<p>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>(Meitriana &amp; Irwansyah, 2018)</p>	<p>Budaya Organisasi (X), Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Analisis Regresi Linear Sederhana</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</li> </ul>
6	<p><i>The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village</i></p> <p>(Manggis et al., 2018)</p>	<p>Pengembangan Karir (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Analisis Jalur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan karir dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara pengembangan karir dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.</li> </ul>
7	<p><i>The Impact of Servant Leadership</i></p>	<p><i>Servant Leadership (X1),</i></p>	<p><i>Partial Least</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan</li> </ul>

No.	Judul dan Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil
	<i>on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives</i>  (Harwiki, 2016)	Budaya Organisasi (Y1), Komitmen Organisasi (Y2), OCB (Y3), Kinerja Karyawan (Y4)	<i>Square (PLS)</i>	terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja karyawan. - Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. - Budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. - OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja Karyawan  (Syahrul et al., 2020)	Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2), OCB (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Metode Eksplanatori	- Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Motivasi dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: *Review* penulis

## 2.2 Tinjauan Pustaka

### 2.2.1 Kinerja Karyawan

#### 2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai tanggungjawabnya. Kemudian menurut Sedarmayanti (2011) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang harus dapat dibuktikan maupun dapat diukur berdasarkan standar yang telah ditentukan.

Menurut Hasibuan (2006) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Sedangkan Koopmans (2011) mendefinisikan kinerja sebagai suatu konstruk yang berkaitan dengan perilaku atau tindakan seorang individu yang relevan dengan tujuan organisasi.

Menurut Sinambela (2016) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara sah serta tidak melanggar hukum. Kinerja merupakan suatu dari hasil pekerjaan yang telah dikerjakan baik dari kualitas dan kuantitas yang telah dilaksanakan karyawan dan didasarkan pada tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Syahrul et al., 2020)

#### 2.2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Suryadi & Foeh (2022) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang di suatu organisasi dapat berasal dari internal dan eksternal.

##### 1. Faktor internal

Faktor internal yakni faktor yang berasal dari dalam diri karyawan seperti kerelaan individu mau bekerja di organisasi diluar jadwal tugas formal yang diistilahkan sebagai *organizational citizenship behavior*, serta kualifikasi pribadi yang diterapkan pada kepuasan kerja, komitmen organisasi, disiplin kerja, maupun beban kerja.

## 2. Faktor eksternal

Faktor eksternal yakni faktor yang berasal dari lingkungan organisasi seperti budaya organisasi.

Menurut Mathis & Jackson (2012) terdapat 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain:

### 1. Kemampuan

Dalam hal ini kemampuan merupakan kecakapan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan bakat yang dimilikinya.

### 2. Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan yang berasal dari diri sendiri maupun dari organisasi yang mana hal ini dapat menambah gairah kerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### 3. Dukungan yang diterima

Pemberian dukungan dapat diperoleh dari organisasi tempat bekerja seperti pelatihan, penghargaan atas prestasi kerja, maupun sarana dan prasarana lain yang dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan.

### 4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Dengan adanya suatu pekerjaan atau tugas yang diberikan pada setiap karyawan yang juga sesuai dengan kemampuannya maka akan menjadikan karyawan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

## 5. Hubungan dengan organisasi

Dalam suatu organisasi hubungan yang baik merupakan hal yang cukup penting bagi setiap karyawan karena dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Kasmir (2016) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yakni kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

### 2.2.1.3 Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Koopmans et al. (2011) pengukuran variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

#### 1. Kinerja Tugas (*task performance*)

Hal ini berkaitan dengan kemampuan seorang individu untuk melakukan pekerjaan utama atau inti tugas-tugas substantif atau teknis yang telah diberikan kepadanya. Dalam hal ini meliputi perencanaan tugas, penerapan skala prioritas, menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat, serta hasil yang berkualitas.

#### 2. Kinerja kontekstual (*contextual performance*)

Mengarah pada perilaku karyawan yang dapat dilihat dari tujuan yang hendak dicapai serta mendukung iklim bekerja dalam lingkungan organisasi, seperti memiliki inisiatif dalam bekerja, berkomitmen dan bertanggungjawab terhadap pekerjaan, berpartisipasi secara aktif, mampu

berkomunikasi dengan baik, berusaha untuk menambah keterampilan, dan mampu menemukan solusi yang baik.

3. Perilaku kerja yang tidak produktif (*counterproductive work behavior*)

Perilaku ini mengarah pada hal-hal yang bersifat negatif serta bertolak belakang atau kontraproduktif terhadap iklim pekerjaan. Perilaku ini cenderung bertentangan dengan budaya kerja seperti mengeluhkan masalah pekerjaan ataupun membesar-besarkan masalah sehingga dapat menghambat produktivitas

2.2.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.2.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan sikap dan perilaku karyawan yang bukan berdasarkan tuntutan tugas wajib dalam perusahaan namun berdasarkan inisiatif karyawan yang ingin membantu tanpa mengharapkan imbalan (Lambidju et al., 2022). Kemudian menurut Robbins & Judge (2017) *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang dilakukan oleh seorang pegawai yang melebihi kewajiban kerja formal namun mempunyai dampak yang baik karena mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Menurut Organ et al. (2006) *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang bersifat diskresi, serta tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal, akan tetapi secara keseluruhan dapat mendukung berfungsinya organisasi secara efisien dan efektif. Sedangkan Suryanatha & Ardana (2012) mengemukakan bahwa

*organizational citizenship behavior* merupakan perilaku karyawan yang dilakukan senang hati, tulus dan sukarela tanpa harus dikendalikan dan diperintah oleh perusahaan dalam melakukan pelayanan yang baik.

Menurut Nisa et al. (2018) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku sosial yang positif yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan kontribusi pada organisasi dan lingkungan kerjanya yang melebihi tuntutan peran atau posisi dalam bekerja.

#### 2.2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Faktor *organizational citizenship behavior (OCB)* menurut Syahrul et al. (2020) terdiri dari:

1. Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari diri karyawan meliputi kepribadian, moral karyawan, motivasi serta kepuasan dari diri karyawan dan lain sebagainya.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan meliputi kepercayaan, budaya yang ada pada organisasi dan lain sebagainya.

#### 2.2.2.3 Pengukuran Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ et al. (2006) pengukuran variabel *organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut:

1. *Altruism*, yakni perilaku yang ada pada diri karyawan untuk menolong rekan kerja tanpa ada paksaan ketika mengalami kesulitan mengenai tugas pekerjaan yang diberikan.
2. *Sportmanship*, yakni perilaku karyawan yang lebih mengarah pada aspek positif daripada aspek negatif organisasinya, hal ini menandakan perilaku toleransi, tidak mengeluh serta tidak membesar-besarkan masalah.
3. *Courtesy*, yakni perilaku menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja guna menghindari masalah dengan sesama rekan kerja dan membuat langkah-langkah untuk mengurangi kemungkinan berkembangnya masalah.
4. *Civic Virtue*, yakni perilaku senantiasa memberikan dedikasi dan menunjukkan kepedulian terhadap keberlangsungan hidup organisasi.
5. *Conscientiousness*, yakni perilaku seseorang yang ditunjukkan dengan berusaha untuk melebihi harapan perusahaan meliputi hadir tepat waktu, mematuhi aturan, dan lain sebagainya.

### 2.2.3 Budaya Organisasi

#### 2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2017) budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai, dan norma yang dikembangkan di dalam organisasi yang berfungsi sebagai pedoman perilaku anggotanya untuk menghadapi masalah adaptasi eksternal dan internal. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2017) budaya organisasi

merupakan suatu prinsip, nilai, tradisi maupun sikap dimana hal tersebut dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam bertindak.

Menurut Syahrul et al. (2020) budaya organisasi merupakan kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dengan yang lain. Sedangkan Manggis et al. (2018) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang mencakup sikap, nilai, perilaku, norma, dan harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi sehingga dapat memberikan kepuasan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban anggota dari suatu organisasi.

Menurut Suryadi & Foeh (2022) budaya organisasi ialah norma dan nilai di suatu organisasi, serta menjadi kebiasaan dan berlangsung lama, bersifat menjadi kriteria dan mendorong kualitas kerja secara tetap oleh anggota organisasi yang terangkai guna menangani permasalahan di dalam atau luar organisasi.

#### 2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor budaya organisasi menurut Robbins & Coulter (2010) antara lain:

1. Keteraturan tingkah laku yang diamati, yakni mengamati tidak perilaku anggota organisasi ketika berinteraksi dengan sesama rekan rekan, seperti penggunaan bahasa, istilah, atau ritual umum tertentu.
2. Norma, yakni standar perilaku dalam organisasi, termasuk didalamnya pedoman mengenai sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

3. Nilai-nilai dominan, yakni nilai-nilai inti yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, seperti mengenai kualitas produk yang tinggi.
4. Filosofi, yakni kebijakan yang berkaitan dengan keyakinan bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi.
5. Aturan, yakni pedoman yang kuat dikaitkan dengan kemajuan organisasi, seperti tuntutan dalam melaksanakan pekerjaan.
6. Iklim organisasi, yakni keseluruhan perasaan yang digambarkan atau disampaikan melalui kondisi ruang, cara anggota organisasi berinteraksi, serta cara anggota memperlakukan diri sendiri atau orang lain.

#### 2.2.3.3 Pengukuran Variabel Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Coulter (2010) pengukuran variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Dalam hal ini karyawan didorong untuk inovatif serta memiliki keberanian untuk mengambil risiko.

2. Perhatian terhadap detail

Dalam hal ini karyawan dituntut agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan teliti dan memperhatikan detail.

3. Orientasi terhadap hasil

Dalam hal ini pihak manajemen lebih berfokus pada suatu hasil dibandingkan dengan proses maupun teknik dalam mencapai hasil tersebut.

#### 4. Orientasi terhadap individu

Dalam hal ini keputusan manajemen ditentukan dengan mempertimbangkan efek-efek dari hasil terhadap individu dalam organisasi.

#### 5. Orientasi terhadap tim

Dalam hal ini karyawan diharapkan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih mengedepankan kerjasama tim, daripada individu.

#### 6. Agresif

Dalam hal ini seorang karyawan dituntut untuk berlaku cekatan atau agresif, serta lebih berkompetitif dalam melakukan pekerjaan.

#### 7. Stabilitas

Dalam hal ini kaitannya dengan sejauh mana organisasi dapat mempertahankan stabilitas atau status quo ketika organisasi mengalami inovasi atau pertumbuhan yang berbeda.

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### 2.3.1 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Karyawan

Suryadi & Foeh (2022) menyatakan bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya yakni *organizational citizenship behavior*. Munculnya OCB memberikan dampak positif yakni meningkatnya kinerja organisasi karena kesediaan karyawan untuk mau terlibat satu sama lain dalam setiap aktivitas kerja yang dilakukan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi dan secara tidak langsung melatih kerja sama tim yang solid. Hal ini dikarenakan setiap karyawan

merasa prihatin terhadap kesulitan yang dirasakan rekan kerjanya sehingga bersedia membantu dan menyelesaikan tugas bersama-sama. Kondisi inilah yang kemudian membentuk kepedulian terhadap satu sama lain. Dengan terjalinnya hubungan yang baik antar karyawan maka hal ini dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Ningsih & Prastiwi, 2022).

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Astrining Sari (2016) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hidayah & Harnoto (2018) juga menyatakan bahwa OCB berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

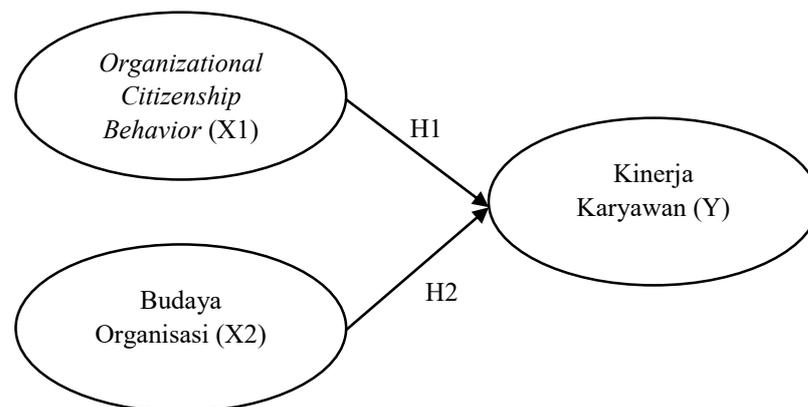
Suryadi & Foeh (2022) menyatakan bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya yakni budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan hal yang penting ketika dihadapkan pada upaya peningkatan kinerja pegawai didalamnya karena mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan suatu perusahaan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai - nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kinerja karyawan yang tinggi, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang (Hanny, 2020).

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Meitriana & Irwansyah (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Manggis et al. (2018) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelitian terdahulu serta landasan teori yang telah dijabarkan, dibawah ini merupakan kerangka konseptual yang dapat memudahkan untuk memahami keterkaitan antar variabel, yaitu *organizational citizenship behavior* (X1), budaya organisasi (X2), dan kinerja karyawan (Y).



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan. Maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut:

H1 : Diduga *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.