

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Organizational Citizenship Behavior**

##### **2.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior***

Organ dalam Lisa E Baranik (2015) mendefinisikan *OCB are performance behaviors not found in employee's formal job descriptions that support the organization's social and psychological environment*, yang artinya OCB adalah perilaku dalam kinerja yang tidak ditemukan didalam deskripsi pekerjaan pegawai yang bersifat formal yang dimana hal tersebut dapat mendukung lingkungan sosial dan piskologi organisasi.

Katz dan Kahn dalam Anik Herminingsih (2012) menyatakan bahwa perilaku organisasi yang paling mendasar untuk menfungsikan organisasi adalah inovatif dan spontaneouse, yang meliputi saling membantu antar satu dengan yang lain, menjaga organisasi, memberikan ide yang bersifat membeangun, pelatihan diri. Organ dalam Anik Herminingsih (2012) menggambarkan OCB sebagai syindrom persaudaraan yang baik yang meliputi kerjasama dan gerakan konstruktif yang tidak dipeintahkan seperti pada tugas formal. OCB didefinisikan sebagai kebijaksanaan warga yang tidak dihargai oleh system reward formal secara langsung/eksplisit. Perilaku ini merupakan perilaku personal sehingga tidak dapat dilaksanakan dalam peran atau tugas formal, sehingga jika seseorang tidak berperilaku citizenship maka tidak dapat dihukum.

Anderson dalam Anik Hermingsih (2012) mendefinisikan OCB sebagai target perilaku. Menurutnya ada 2 kategori OCB, yaitu OCBI yaitu perilku yang dapat menguntungkan individu secara langsung, dan OCBO, yaitu perilku yang dapat menguntungkan organisasi.

Jones dalam Anik Herminingsih (2012) mendefinisikan OCB sebagai perilaku kerja yang sifatnya sukarela dan tidak ada paksaan bagi pekerja. Perilaku ini meliputi saling membantu teman sekerja, bersikap melindungi organisasi dari kebakaran, pencurian, perusakan dan kemalangan-kemalangan yang lainnya, memberikan usulan-usulan yang membangun, mengembangkan suatu keahlian dan kemampuan serta mengembangkan perbuatan-perbuatan yang baik dalam komunitas organisasi.

### **2.1.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

1. Faktor dari luar diri individu, antara lain :
  - a) Kepuasan Kerja
  - b) Komitmen Organisasi
  - c) Kepemimpinan
2. Faktor dari dalam diri individu, antara lain :
  - a) Kepribadian
  - b) Afek positif dari karyawan

### **2.1.3. Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Organ dalam Anik Herminingsih (2012) berpendapat bahwa perilaku citizenship atau ekstra peran ini diimplementasikan dalam 5 bentuk “perilaku,yaitu :

- a. *Altruism* (perilaku membantu orang lain)

Sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain. Perilaku membantu rekan atau teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapinya baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. *Conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian)

Sifat kehati – hatian seperti efisiensi menggunakan waktu, dan tingkat kehadiran tinggi. Perilaku ini berusaha untuk melebihi yang diharapkan oleh perusahaan atau perilaku yang sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh kedepan dari panggilan tugas. (*Conscientiousness*) merupakan kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok.

c. *Sportsmanship* (perilaku yang sportif)

Sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik (*Sportsmanship*) adalah dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi.

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan menunjukkan sikap yang positif dan menghindar untuk melakukan komplain. *Sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

d. *Courtesy* (menjaga hubungan baik)

Menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat. *Courtesy* dapat membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.

e. *Civic virtue* (kebijaksanaan warga)

Prilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi)

Berdasarkan pendapat para pakar, maka peneliti menyimpulkan bahwa OCB adalah perilaku informal karyawan yang akan menjadi “pelumas” bagi organisasi dalam meningkatkan eektivitas demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

## **2.2. Budaya Organisasi**

### **2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Tierney dalam Hasan Raza dkk (2014) menyatakan bahwa *organizational culture replicates communal beliefs about "how things are completed around here" as demonstrated through symbols, language, signs, traditions, principles, beliefs and behaviors*, yang artinya Budaya Organisasi meniru kepercayaan komunal atau milik bersama tentang bagaimana segala sesuatu atau lebih tepatnya pekerjaan diselesaikan disini (perusahaan) seperti yang ditunjukkan melalui simbol atau, bahasa, tanda atau identitas, tradisi, prinsip, keyakinan dan perilaku.

### **2.2.2. Elemen Budaya Organisasi**

Menurut Denison elemen budaya organisasi, antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

#### **1. Elemen Idealistik**

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

Schein dan Rosseau mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

## 2. Elemen Behavioral

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

### 2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior*, membagi 5 fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

- a) Berperan menetapkan batasan
- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- d) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

#### 2.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Luthan dalam Wiwik Sedarmayanti (2015) mengemukakan Indikator atau dimensi budaya organisasi meliputi:

1. Aturan-aturan perilaku (*observed behavioral regulation*), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati.
2. Norma (*Norms*), yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauhmana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. Nilai-nilai dominan (*dominan values*), yakni nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota.
4. Filosofi (*philosophy*), yakni sejumlah kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. Peraturan (*rules*), yakni adanya pedoman/aturan yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi yang berlaku untuk semua pegawai.
6. Iklim organisasi (*organization climate*), yakni keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Berdasarkan pendapat para pakar, maka peneliti menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah sekumpulan aturan dan kaidah yang terdapat dalam satu organisasi yang berfungsi mengatur dan menghadapi segala situasi baik internal dan eksternal organisasi atau perusahaan.

## **2.3. Kinerja Karyawan**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Mangkunegara dalam Wiwik Sudarmayanti (2015) mengemukakan Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu Mangkunegara dikutip dari Widodo (2015,p.131) juga mengemukakan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegra menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Nawawi dikutip dari Widodo (2015,p.130) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik. Sedangkan menurut Simanjuntak yang dikutip dari Widodo (2015,p,130) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

### **2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Simanjuntak yang dikutip dari Widodo (2015,p.133) kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, Budaya Organisasi, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai.
3. Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti dikutip dari Widodo (2015,p.133) factor – factor yang mempengaruhi kinerja antara lain : Sikap dan mental (Budaya Organisasi, disiplin kerja dan etika kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, Tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan social, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi serta kesempatan berprestasi.

### **2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Sudarmayanti dikutip dari Widodo (2015,p.138) tujuan dari penilaian kinerja yaitu :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal-balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

### 2.3.4 Elemen dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Karakteristik system penilaian kinerja yang efektif menurut Mondy dan Noe yang dikutip dari Widodo (2015,p.140), karakteristik system penilaian yang efektif adalah :

1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan  
Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai harus berkaitan dengan pekerjaan/valid.
2. Ekspektasi Kinerja  
Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.
3. Standardisasi  
Pekerja dalam katagori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrument yang sama.
4. Penilaian yang cakup  
Tanggung jawab untuk menilai kinerja pegawai hendaknya dibebankan pada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu.
5. Komunikasi terbuka  
Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.
6. Akses karyawan terhadap hasil penilaian  
Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian.
7. Proses pengajuan keberatan  
Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

### 2.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Novita (2016) kinerja dapat dibagi menjadi :

1. Kuantitas

pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan ini berkaitan dengan keluaran yang dihasilkan.

2. Kualitas

Pengukuran keluaran kualitatif mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya, ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3. Ketepatan

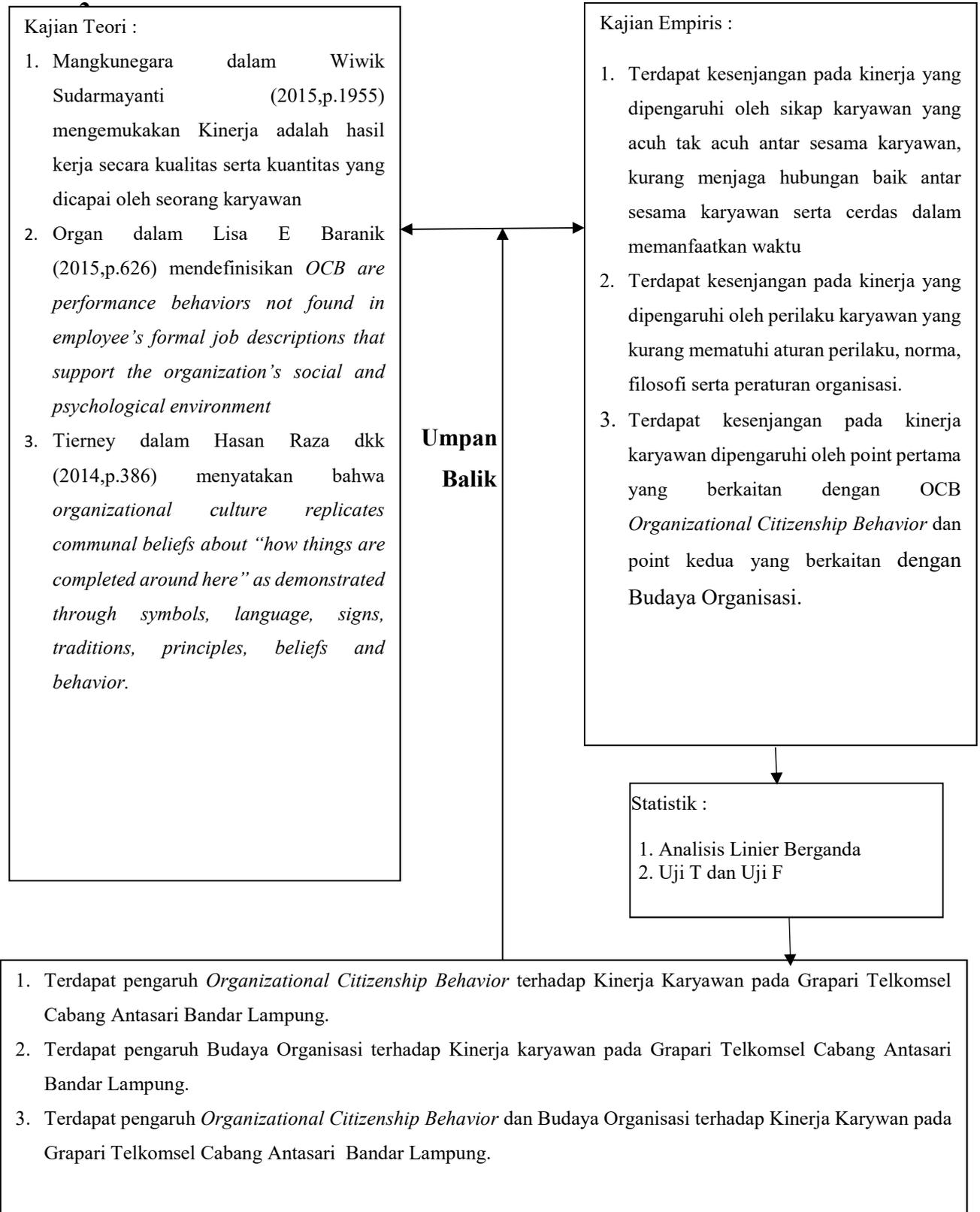
Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Berdasarkan pendapat para pakar, maka peneliti menyimpulkan bahwa Kinerja merupakan hasil dari keseluruhan bentuk pekerjaan yang diukur dengan standar Kualitas dan Kuantitas yang ditentukan oleh perusahaan, yang berfungsi untuk menjadi tolak ukur dan bahan evaluasi akan pencapaian atau tujuan perusahaan.

## 2.4. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Alat Ukur	Hasil
1	Wiwik Sudarmayanti (Samarinda, 2015)	Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Pegawai (Kantor Camat Loa Kulu Kabupaten Kutai Kartanegara)	Metode Asosiatif	Skala Likert	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Camat Loa Kulu Kabupaten Kutai Kartanegara
2	Linda Kartini Ticoalu (Manado, 2013)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Utama Manado)	Metode Asosiatif	Skala Likert	OCB dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Utama Manado

## 2.5 Kerangka Pikir



## 2.6. Hipotesis Penelitian

Menurut Suharyadi dan Purwanto (2017, p.25), bahwa hipotesis adalah suatu pernyataan mengenai nilai suatu parameter populasi yang dimaksudkan untuk pengujian dan berguna untuk pengambilan keputusan Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

- H1 : *Organizational Citizenship Behavior* (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Grapari Telkomsel Cabang Antasari Bandar Lampung
- H2 : Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Grapari Telkomsel Cabang Antasari Bandar Lampung.
- H3 : *Organizational Citizenship Behavior* (X1) dan Budaya Organisasi (X2) Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Grapari Telkomsel Cabang Antasari Bandar Lampung.

