

## BAB II

### LANDASAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang disingkat sebagai manajemen SDM adalah sebuah rangkaian proses untuk dapat menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam lingkup karyawan, buruh, manajer, dan tenaga kerja yang lainnya supaya mampu menunjang kegiatan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Umumnya, bagian atau unit yang menangani sumber daya manusia yaitu departemen sumber daya manusia yang biasa disingkat HRD (*Human Resource Departement*).

Menurut Sutrisno (2017:6) mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Menurut Dessler (2015:4) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek didalam

menggerakkan sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyingkiran, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian. Menurut Sedarmayanti (2016 : 11) MSDM adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi. Menurut Sedarmayanti (2016:15), menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

#### **1. Fungsi Manajerial**

##### **a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)**

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

##### **b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)**

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur hubungan atas para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

c. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja telah dicapai.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan sumber daya manusia kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia menjadi lingkup pekerjaan/tanggung jawab departemen sumber daya manusia

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setelah karyawan diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, sikap melalui

latihan dan pengembangan agar menjalankan tugas dengan baik.

c. Pemberian Kompensasi/Balas Jasa

Fungsi balas jasa : pemberian penghargaan kangsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan/ kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan

d. Pengintegrasian Karyawan

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat. Karena itu perusahaan perlu memahami perasaan sikap dan karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah sumber daya manusia.

e. Pemeliharaan Karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan : sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan kondisi fisik karyawan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Untuk mengembalikan karyawan ke masyarakat, fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan, karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walau belum habis masa kerjanya. Karena itu menjadi

tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti : memberi uang pesangon, uang ganti rugi, hak pensiun.

### 2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Yusuf (2015:35) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

## **2.2 Komunikasi**

### **2.2.1 Pengertian Komunikasi**

Menurut Syamsudin dan Firmansyah (2016:36), bahwa: “Komunikasi organisasi merupakan struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi”. Sedangkan menurut Handoko dalam Ngalimun (2017:20) komunikasi adalah proses perpindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain, yang melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik fokus local, dan sebagainya. Menurut Ruliana (2016:4) komunikasi mengacu pada tindakan satu orang atau lebih yang mengirim dan menerima pesan, terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik (feedback) yang dipengaruhi oleh lingkungan (konteks) dimana komunikasi itu terjadi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan komunikasi adalah penyampaian informasi dari satu ke pihak yang lain, baik sadar maupun tidak sadar. Untuk melakukan komunikasi yang baik

kita harus mengetahui situasi serta kondisi serta karakteristik lawan bicara, antar individu dalam suatu lingkungan.

### **2.2.2 Dimensi Komunikasi**

Menurut Muhammad (2015: 132) mengemukakan dimensi yang digunakan untuk mengukur komunikasi dalam organisasi yaitu :

1. Bijaksana dan kesopanan, yaitu berkomunikasi dengan menggunakan pilihan kata yang tepat dan disampaikan dengan bahasa yang sopan dan halus.
2. Penerimaan umpan balik, yaitu penerimaan tanggapan dari pesan atau isi pesan yang disampaikan.
3. Berbagi informasi, yaitu memberikan informasi baik informasi kemajuan maupun permasalahan yang ada kepada rekan sekerja maupun pimpinan.
4. Memberikan informasi tugas, yaitu menyampaikan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas.

### **2.2.3 Fungsi Komunikasi**

Menurut Firmansyah dan Syamsudin (2016:6-37), ada 4 fungsi komunikasi didalam sebuah organisasi:

1. Sebagai informasi komunikasi membantu proses penyampaian informasi yang diperlukan individu dan atau kelompok untuk

mengambil keputusan dengan meneruskan data dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

2. Sebagai kendali komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.
3. Sebagai motivasi komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar.
4. Pengungkap emosional bagi sebagian komunitas, mereka memerlukan interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam komunitas itu merupakan cara anggota untuk menunjukkan kekecewaan dan rasa puas.

Oleh karena itu, komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan sosial. Komunikasi data seperti halnya orang yang saling berkomunikasi, yang melibatkan komponen: pesan, pengirim, media dan penerima. Dapat dilihat bahwa setiap fungsi memiliki keterkaitan satu sama lain, maka dari itu perlu dipahami proses dari komunikasi sendiri, yang akan di bahas pada teori berikutnya.



## 2.2.4 Faktor-Faktor Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2016 : 148) terdapat dua faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak *sender* atau komunikator dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

### 1. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator

#### a. Keterampilan *Sender*

*Sender* sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara – cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

#### b. Sikap *Sender*

Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersifat angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap *sender* yang ragu – ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari itu *sender* harus mampu bersikap meyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

#### c. Pengetahuan *Sender*

*Sender* yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* se jelas mungkin. Dengan demikian, *receiver*

akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.

d. Media Saluran yang Digunakan Oleh *Sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada *receiver*.

*Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

2. Faktor dari pihak *Receiver*

a. Keterampilan *Receiver*

Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan membaca dan mendengar dengan baik.

b. Sikap *Receiver*

Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Misalnya, *receiver* bersikap apriori, meremehkan, berprasangka buruk terhadap *sender*, maka komunikasi menjadi tidak efektif dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*. Maka dari itu *receiver* haruslah bersikap positif terhadap *sender*, sekalipun pendidikan *sender* lebih rendah darinya.

c. Pengetahuan *Receiver*

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas

akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

#### d. Media Saluran Komunikasi

Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver* terganggu maka pesan yang diberikan oleh *sender* dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

## 2.3 Budaya Organisasi

### 2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Edison (2016:119), Budaya Organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Menurut Wardiah (2016:196), Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku dan bertindak bagi semua anggota

organisasi. Sedangkan menurut Wheel dan Hunger (2016:127), bahwa budaya perusahaan adalah himpunan dari kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari suatu generasi ke generasi berikutnya.

Dari definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dasar organisasi yang akan berperan sebagai landasan bersikap dan berperilaku bagi anggota organisasi yang dianut secara bersama-sama.

### **2.3.2 Dimensi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota dalam organisasi tersebut. Hal ini dapat dilihat dari pola dan cara-cara berpikir, merasa, menanggapi dan menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi.

Menurut Robbins (2013:512) menjelaskan bahwa pelaksanaan budaya organisasi dapat dikaji dari dimensi budaya organisasi. Dimensi budaya organisasi tidak ditetapkan secara mudah melainkan berdasarkan studi empiris. Studi empiris ini biasanya tidak dilakukan menggunakan sampel kecil melainkan menggunakan sampel besar yang melibatkan beberapa organisasi.

Hasilnya tidak ditemukan dimensi budaya yang berlaku secara umum. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa memahami budaya organisasi melalui dimensi-dimensinya dapat menggambarkan budaya organisasi dari suatu organisasi tersebut.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:80) empat karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Pegawai didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko

2. Memperhatikan *detail*

Pegawai diharapkan lebih teliti dalam pengerjaannya.

3. Orientasi pada hasil

Manajemen lebih memfokuskan pada hasil bukan hanya teknik atau proses.

4. Orientasi pada tim

Keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada pegawai dalam kenyamanan kerja.

### **2.3.3 Faktor- Faktor yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi**

Menurut Luthans (2014:109), faktor faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi, yaitu:

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

## 2. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan karyawan untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi atau perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

## 2.4 Motivasi

### 2.4.1 Pengertian Motivasi

Menurut Stefan Ivanko dalam Hamali (2018:131) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan. Upaya dalam memengaruhi seseorang dalam rangka memberikan motivasi berarti mendapatkan kemudian ingin berbuat sesuatu yang diketahui dan seharusnya dilakukan. Menurut Donni Juni Priansa (2016:96) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan. Menurut Edy Sutrisno (2017:110) Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan mereka semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang dapat menyebabkan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas untuk mendapatkan kepuasan yang dicarinya. Maka, orang-orang yang termotivasi akan melakukan suatu usaha yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang dicarinya.

## 2.4.2 Dimensi Motivasi

Indikator di bagi menjadi tiga dimensi kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi ini di perkuat oleh McClelland (2015:162), dimensi dan indikator motivasinya adalah:

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu :
  - a. Mengembangkan kreativitas
  - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Dimensi kebutuhan akan afiliasi, dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu :
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal dan bekerja
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal dan Kebutuhan akan perasaan ikut serta
3. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu :
  - a. Memiliki kedudukan yang terbaik
  - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan



### 2.4.3 Tujuan Pemberian Motivasi

Adapun yang menjadi tujuan dari motivasi kerja menurut Afandi (2018:27) antara lain adalah :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### 2.4.4 Teori Motivasi

Menurut Priansa (2015:212), menjelaskan mengenai, teori yang dikembangkan oleh Herzberg dan dikenal sebagai teori dua faktor sebagai berikut:

1. Faktor motivasional

hal hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, Tergolong sebagai faktor motivasional antara lain pekerjaan seseorang

yang meliputi keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.

## 2. Faktor pemeliharaan

Faktor faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya. Faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Sesuai dengan teori Herzberg perlu diperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat instrinsik atau yang ekstrinsik.

### 2.4.5 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Peterson dan Plowman dalam Hasim (2019:21) mengatakan bahwa tujuan orang mau bekerja karena faktor-faktor dan keinginan sebagai berikut :

#### 1. *The desire to live* (keinginan untuk hidup)

Artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk mendapatkan makan dan untuk dapat melanjutkan hidupnya.

2. *The desire for position* (keinginan untuk suatu posisi)

Salah satu sebab mengapa manusia ingin bekerja adalah karena posisi yang di inginkan.

3. *The desire of power* (keinginan akan kekuasaan)

Keinginan untuk berkuasa menjadi alasan seseorang untuk bekerja.

4. *The Desire of recognition* (keinginan akan pengakuan)

Setiap pekerja mempunyai motif tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kerja kerasnya.

## 2.5 *Organizational Citizenship Behavior*

### 2.5.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Lubis (2015:77), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku prososional yang terjadi dalam organisasi baik yang diberi maupun yang tidak diberi imbalan oleh perusahaan. Perilaku prososial adalah suatu tindakan menolong yang menguntungkan orang lain tanpa harus menyediakan suatu keuntungan langsung pada orang yang melakukan tindakan tersebut dan mungkin melibatkan suatu resiko bagi orang yang menolong. Lebih lanjut Lubis (2015:75), menyatakan OCB adalah kinerja *extra-role* yang merupakan perilaku dimana pekerjaan diluar kewajiban formal yang tidak ada hubungan kompensasi langsung, namun lebih pada perilaku social masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan. Menurut Titisari (2014:5), mendefinisikan OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi

tuntutan peran ditempat kerja. OCB bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi melainkan sebagai pilihan personal.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tentang *Organizational Citizenship Behavior* bahwa OCB merupakan sebuah perilaku dari seorang pegawai yang tidak diatur secara formal yang dilakukan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi peran dan tanggung jawab yang ditetapkan. Perilaku individu ini wujud dari kepuasan *performance* yang tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

### 2.5.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Podsakoff, Mackenzie, Bachrach dalam Mulya (2011), terdapat empat dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

1. Sikap menolong, menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas dan kewajiban.
2. Sikap sportifitas, menunjukkan suatu perilaku sukarela/toleransi untuk bertahan bekerja pada organisasi/perusahaan tanpa mengeluh kendati keadaan di perusahaan tersebut kurang menyenangkan.
3. Sikap loyalitas, perilaku individu yang berkaitan dengan upaya mempromosikan citra organisasinya ke pihak luar.
4. Sikap patuh terhadap organisasi, menunjukkan suatu perilaku yang menerima/menaati peraturan dan prosedur yang ada di suatu organisasi.

### 2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Baron dalam Lubis (2015:76) menyebutkan faktor-faktor yang menyebabkan munculnya *Organizational Citizenship Behavior* dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Faktor kepuasan kerja

Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk melakukan *Organizational*

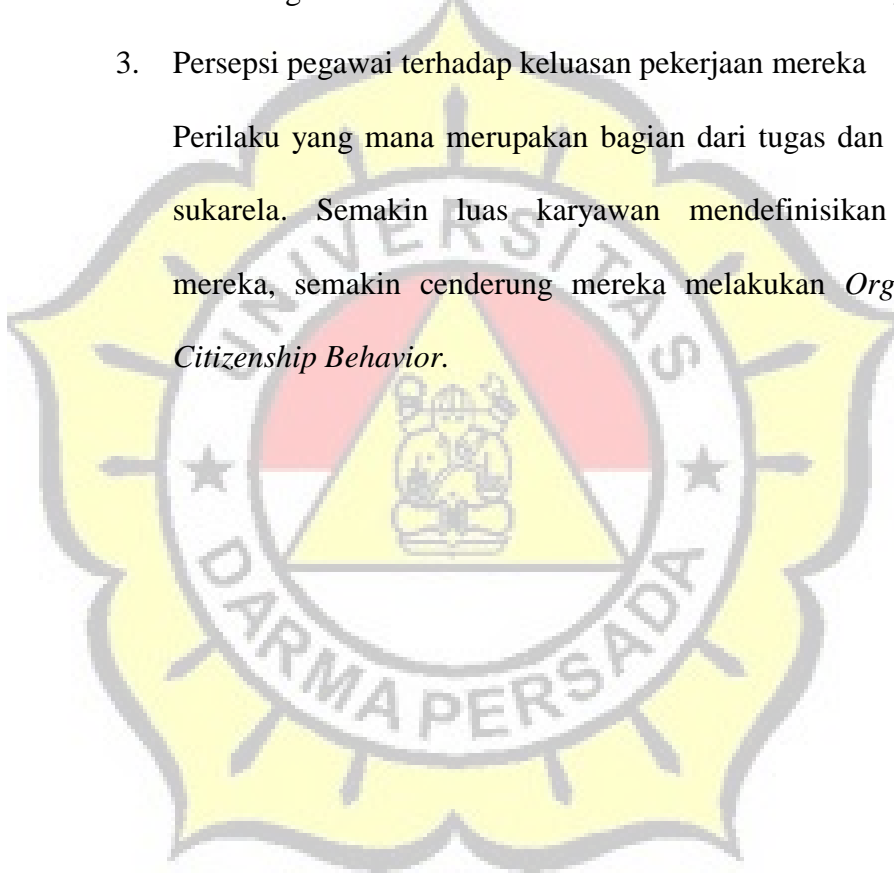
*Citizenship Behavior*, khususnya tindakan yang memunculkan loyalitas terhadap organisasi.

2. Keadilan

Ketika seseorang merasa dirinya diperlakukan secara adil oleh perusahaan, mereka cenderung menunjukkan perilaku OCB dibandingkan bila mereka merasa diberlakukan sebaliknya.

3. Persepsi pegawai terhadap keluasan pekerjaan mereka

Perilaku yang mana merupakan bagian dari tugas dan mana yang sukarela. Semakin luas karyawan mendefinisikan pekerjaan mereka, semakin cenderung mereka melakukan *Organizational Citizenship Behavior*.



## 2.6 Landasan Empiris

Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk ke dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Landasan Empiris**

No.	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Siti Nur Azizah, Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBIMA) (2015) Pengaruh Komunikasi, Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap OCB di Bagian umum kantor sekretariat daerah kabupaten kebumen	Komunikasi , Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap OCB	Metode penelitian: kuantitatif  Alat Analisis: Regresi Berganda	Komunikasi Organisasi, komitmen Organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB
2.	Bernadetha Nadeak Volume 5, Nomor 1 (2016) pengaruh budaya organisasi terhadap OCB dosen di universitas kristen indonesia (UKI)	Budaya Organisasi Terhadap OCB	Metode penelitian: survei melalui hubungan kasual  Alat Analisis Regresi linier Sederhana	Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB

3.	Devytri Ramadianty, Edlyn Khurotul Aini Jurnal Administrasi Bisnis (2018) Pengaruh motivasi terhadap OCB karyawan gen-x dan milenials PT Temprina media grafika surabaya.	Motivasi Terhadap OCB	Metode Penelitian: kuantitatif  Alat Analisis: Regresi linier sederhana	Motivasi Karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB
4.	Lucia Maduningtias, Jurnal Pendidikan, hukum, dan bisnis vol.2 no.4 Tahun (2017) Pengaruh kepemimpinan Transformasional, Komitmen organisasi dan Motivasi Kerja terhadap OCB pada PT GMF AEROASIA	Kepemimpinan, komitmen dan Motivasi terhadap OCB	Metode yang digunakan : Kuantitatif  Alat analisis yang digunakan: Regresi linier berganda	Kepemimpinan, komitmen dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB
5.	Ilva Novira Vol.6 2019 Pengaruh komunikasi terhadap OCB pada pegawai dinas pekerjaan umum dan penataan	Komunikasi terhadap OCB	Metode yang digunakan : kuantitatif  Alat analisis yang digunakan: regresi linier sederhana	Komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB

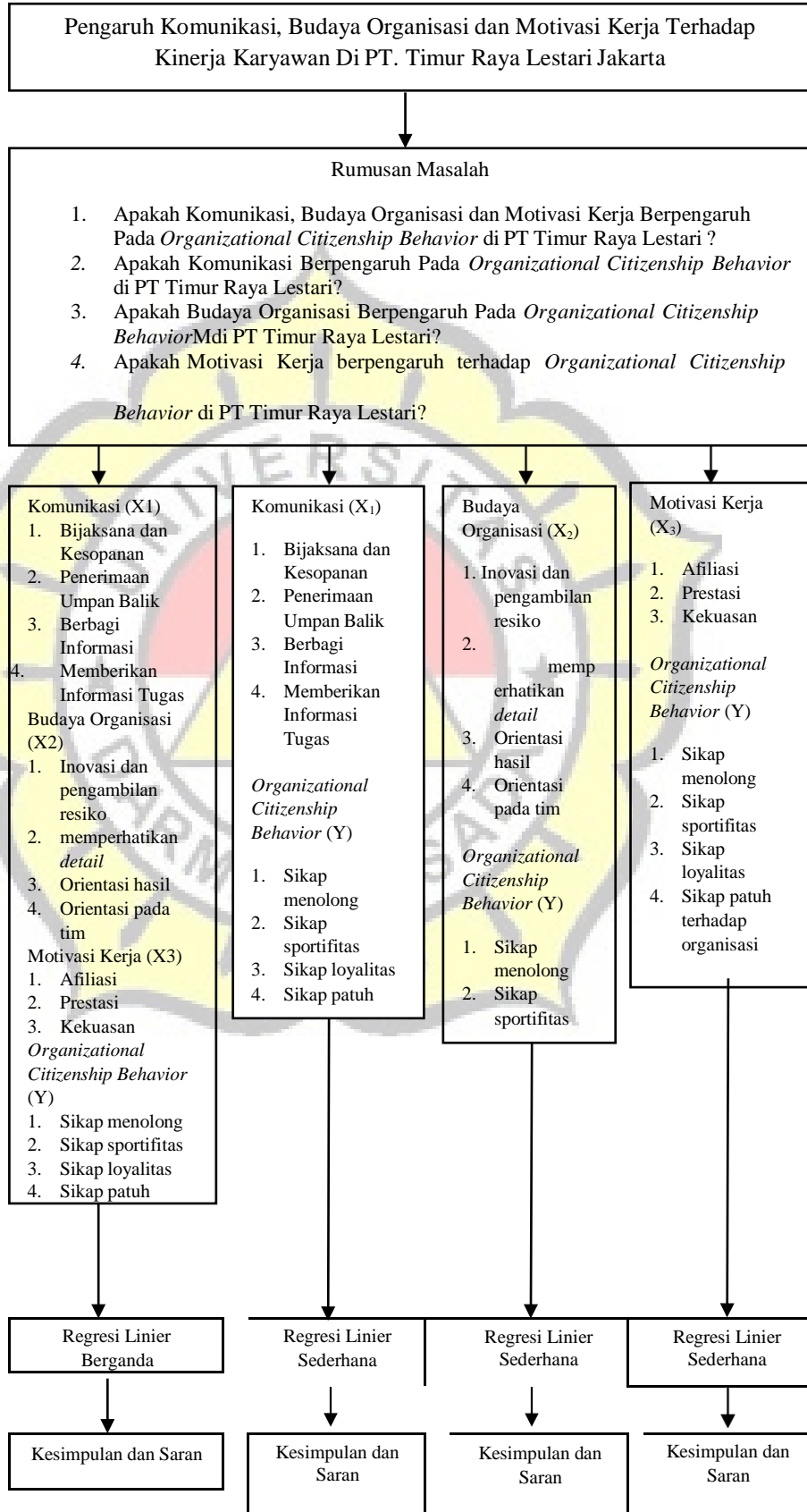


	ruang provinsi riau			
--	---------------------	--	--	--

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berisi alur berpikir yang sistematis dalam memahami dan memecahkan permasalahan tertentu yang didasari oleh pendekatan hubungan pengaruh mempengaruhi maupun hubungan sebab akibat. Dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran tentang pengaruh komunikasi, budaya organisasi, dan motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* di PT timur raya lestari, dimana dengan adanya gambar kerangka pemikiran tersebut maka akan lebih mudah untuk dipahami dalam pengambilan suatu kesimpulan penelitian. Maka model kerangka pemikiran ini pada gambar 2.1 sebagai berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



## 2.8 Hipotesa

Menurut Sugiyono (2017:132) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikiran yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Adapun hipotesa dari ketiga perumusan masalah yang diterapkan dijelaskan sebagai berikut :

1. Apakah komunikasi, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

Ho: Tidak ada pengaruh antara komunikasi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan , motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara komunikasi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan , motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

2. Apakah komunikasi berpengaruh *Organizational Citizenship Behavior* ?

Ho: Tidak adanya pengaruh antara komunikasi ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Ha: Terdapat pengaruh anatara komunikasi ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

Ho: Tidak adanya pengaruh antara budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

Ho: Tidak adanya pengaruh antara motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

