

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan akar penggerak utama yang berkedudukan sangat penting dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Sumber daya manusia termasuk modal organisasi yang harus dijaga dan dikembangkan. Mengelola Sumber Daya Manusia yang terstruktur dan teratur akan menciptakan Sumber daya manusia yang berkualitas dan ahli. Keberhasilan implementasi aktivitas dalam organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah aktivitas dalam mengembangkan sumber daya manusia yang berfungsi sebagai perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, pelatihan, implementasi peningkatan kinerja karyawan agar elemen dalam organisasi atau perusahaan tercapai dengan baik.

Menurut Pangabean (2018:5) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan – kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan

pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sinambela (2019:9) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Dari pengertian beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan usaha yang dilakukan perusahaan dalam mengelola Sumber Daya Manusia agar tujuan perusahaan tercapai secara maksimal dengan kinerja para karyawan. Pada era globalisasi saat ini persaingan perusahaan semakin ketat, dalam fenomena tersebut perusahaan membentuk sumber daya manusia menjadi prioritas utama untuk kemajuan perusahaannya.

## **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap perusahaan memiliki tujuan dalam mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia agar berkembang secara pesat. Menurut Sutrisno (2017:8) setidaknya manajemen memiliki tiga tujuan utama, yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek – aspek legal. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik supaya

memiliki manfaat untuk organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, mengembangkan potensi tenaga kerja, karena manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi serta mempunyai tanggungjawab mempertahankan aktivitas bisnisnya.

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktivitas pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktivitas diartikan sebagai hasil produksi (*output*) sebuah perusahaan (barang atau jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan – bahan, energi). Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer – manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. 4 (empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut :

a. 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 organisasi mencapai tujuannya.

b. Tujuan Organisasional

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

c. Tujuan Fungsional

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

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui akt ivit asnya dalam organisasi.

### **3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengelola Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai tugas dan kewajiban sesuai dengan ket et ap an perusahaan, secara umum peranan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu mempert imbangkan dan menilai kinerja setiap karyawan dalam melaksanakan t anggung jawab pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2017:14) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Menet apkan jumlah kualit as, dan penempat an tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.

- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang – undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan – perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan Teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, Latihan dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutase karyawan baik vertical maupun horizontal.
- j. Mengatur pension, pemberhentian, dan pesangonnya.

#### **4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Selain peranan, Manajemen Sumber Daya Manusia juga memiliki fungsi. Secara garis besar, fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia memberi pelatihan kepada kandidat baru, mengevaluasi kinerja karyawan, mengawasi semua aktivitas

perusahaan. Menurut Ganyang (2018 : 7) fungsi manajemen sumber daya manusia pada garis besarnya dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

a. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan. Fungsi manajemen yang berhubungan dengan penetapan tujuan, kebijakan dan pemilihan berbagai alternatif strategi yang menyangkut sumber daya manusia.
2. Pengorganisasian. Fungsi manajemen yang mengusahakan suatu hubungan kondusif antar individu, kelompok, dan semua pihak yang ada di perusahaan untuk melaksanakan berbagai tugas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
3. Penempatan. Fungsi manajemen yang berupaya memperoleh karyawan sesuai untuk mengisi jabatan yang kosong di perusahaan sesuai dengan spesifikasinya.
4. Kepemimpinan. Fungsi manajemen yang membuat semua individu, kelompok, dan semua pihak bekerja sesuai tugasnya dengan mengarahkan semua potensi yang dimiliki secara ikhlas untuk mencapai tujuan perusahaan.

5. Pengendalian. Fungsi manajemen yang menjamin pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelaksanaan pengendalian akan melewati empat tahapan yaitu penetapan standar kerja, mengukur kinerja karyawan, membandingkan kinerja dengan standar, lalu melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

b. Fungsi Operasional

1. Pengadaan karyawan. Fungsi yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan baik secara kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Pengadaan karyawan baru dapat dilakukan melalui beberapa sumber, baik dari sumber intern maupun sumber eksternal perusahaan yang bersangkutan. Teknik seleksi dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain berupa tes potensi akademik, wawancara, tes psikologis, dan praktik. Perusahaan pada umumnya menggunakan kombinasi beberapa teknik tersebut.
2. Pengembangan karyawan. Setelah karyawan direkrut perusahaan, langkah selanjutnya adalah pengembangan terhadap karyawan tersebut. Program pengembangan dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu pelatihan

dan pendidikan. Pelatihan pada umumnya diberikan kepada level karyawan operasional berupa technical skills, waktu yang lebih lama, pendidikan lebih diarahkan kepada conceptual skills, dengan biaya cukup tinggi.

3. Pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi ini ada yang bersifat langsung berupa gaji atau upah, dan insentif. Ada juga yang merupakan balas jasa tidak langsung misalnya berupa tunjangan dan fasilitas lebih baik.
4. Program integrasi karyawan. Integrasi karyawan dapat dilakukan dengan beberapa program, terutama yang menyangkut kebutuhan karyawan, motivasi, disiplin, dan partisipasi karyawan.
5. Pemeliharaan karyawan. Pemeliharaan karyawan ditunjukkan agar karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan dan dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga akan bekerja dengan lebih baik dan ikhlas. Program pemeliharaan karyawan ini dapat berupa penciptaan sistem komunikasi kerja yang



baik, perhatian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik di lingkungan perusahaan.

6. Pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja merupakan program perusahaan dalam memberhentikan karyawan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh suatu alasan yang baik dan terhormat, misalnya karena karyawan memasuki masa pensiun, atau karena kontrak kerja berakhir. Pemberitahuan karyawan dapat juga disebabkan oleh alasan yang tidak terhormat, misalnya karyawan melanggar peraturan yang berlaku di perusahaan atau melanggar hukum yang berlaku secara nasional.

## **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional**

### **1. Definisi Kepemimpinan**

Pada hakekatnya pemimpin memiliki pengaruh besar dalam kehidupan organisasi atau perusahaan. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan kepemimpinan dalam memberikan arahan kepada karyawan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Pengaruh kepemimpinan di setiap perusahaan berbeda – beda dan hal tersebut menjadi faktor yang sangat berpengaruh dalam pengelolaan perusahaan. Pemimpin yang efektif dapat dilihat ataupun dilatih agar dapat

menciptakan situasi yang mendukung kepemimpinan yang lebih baik yang berpengaruh terhadap efektifitas organisasi. Robbins (2017:249) mengatakan bahwa “kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”.

Sedangkan menurut George R. Terry dalam Sedarmayanti (2017:273) menjelaskan kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas/kegiatan orang lain untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Hidayat (2018:143) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan, serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan pengertian diatas mengenai gaya kepemimpinan dapat disimpulkan setiap organisasi atau perusahaan memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berbeda dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## 2. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin dengan tujuan memotivasi dan mengembangkan para bawahannya untuk mencapai kepentingan organisasi. Menurut Chang et al. (2018:1797) mendefinisikan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang paling unggul (*powerful*) dan penting karena kepemimpinan transformasional menggunakan penalaran logis, aktif, efektif, berorientasi pada hasil dan baru pada perusahaan.

Naqvi et al. (2017:27-28) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berorientasi pada masa depan dengan memperhatikan perencanaan, berpikiran terbuka dan energik. Kepemimpinan transformasional menghasilkan komitmen karyawan melalui nilai – nilai bersama, memberi pandangan optimis, yang memfasilitasi komunikasi efektif antar anggota organisasi dan mempromosikan lingkungan yang tepat untuk inovasi.

Menurut Robbins (2017:262) kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan

secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektifitas organisasi yang lebih baik.

Kepemimpinan transformasional dapat dilaksanakan ketika pemimpin mampu menghasilkan lingkungan kerja yang baik, meningkatkan rasa percaya, memotivasi karyawan agar perusahaan mendapatkan loyalitas dari para karyawan, dan memberi pelatihan kerja serta ide kreatif untuk menghasilkan kinerja yang baik dalam perusahaan.

### **3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Dasar dari kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain. Ancok (2020:6) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu :

- a. Pengaruh ideal (*Idealized influence*) yaitu pemimpin yang mempunyai karisma dan kekuatan serta pengaruh yang besar untuk memberikan motivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dapat menunjukkan perilaku yang mengesankan yang membuat pemimpin dihormati dan dapat menjadi panutan bagi bawahan. Dengan kharisma, pemimpin yang membangkitkan rasa kebanggaan, kesetiaan, rasa hormat, antusiasme, dan kepercayaan pada bawahan.

- b. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*) perilaku pemimpin yang menginspirasi dan merangsang antusiasme bawahan terhadap prestasi, serta mendemonstrasikan komitmennya terhadap tujuan perusahaan serta meningkatkan optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Pemimpin seperti itu memiliki visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para pengikutnya, dan memberikan dorongan dan makna atas apa yang mereka lakukan dengan optimisme dan antusiasme.
- c. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*) perilaku pemimpin dalam menciptakan ide – ide baru untuk menciptakan kemajuan pada sebuah organisasi serta menjadi pimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan untuk dapat menemukan prespektif baru yang sedang atau akan dihadapi oleh sebuah organisasi. Pemimpin yang merangsang stimulus intelektual mampu mengembangkan kemampuan bawahannya dengan memberikan tantangan dan berbagai masalah, sehingga bawahannya selalu berusaha mencari cara kerja yang baru. Dengan kharisma, pengikut melihat pekerjaan tidak hanya sebagai rutinitas, tetapi memahaminya sebagai tempat di mana keterampilan

dan kemampuan terus diasah, sehingga menghasilkan kepribadian yang kharisma.

d. Pertimbangan individual (*Individualized consideration*)

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain terutama bawahan sebagai kharisma atau pribadi unik dan mempertimbangkan kebutuhan individualnya serta aspirasi dan saran-sarannya.

Hasil penelitian Rafferty dan Griffin yang dikembangkan oleh Avolio et. al., dalam Suwanto (2019:114) menemukan lima dimensi Kepemimpinan Transformasional yang memiliki validitas diskriminasi antara satu dengan lainnya sebagai berikut :

a. Visi (*Vision*)

Visi yang dimaksud yaitu suatu kepemimpinan terpenting serta diangkat melalui konstruk lebih luas, yakni kharisma. Bukti empiris mendukung pernyataan ini. Hasil metaanalisis membuktikan jika karisma paling kuat berasosiasi dengan efektifitas seperti kepuasan karyawan terhadap pimpinan. Para peneliti sangat kritis tentang cara karisma didefinisikan. Visi merupakan salah satu dari lima elemen karisma. Lebih lanjut ia menyatakan, pemimpin yang karismatik memperlihatkan sejumlah perilaku yang didalamnya

terdapat artikulasi suatu ideologi yang akan meningkatkan kejelasan sasaran, fokus tugas, kesatuan, dan keharmonisan nilai. Oleh karena itu, visi merupakan suatu gambaran paling ideal atas masa depan yang dijadikan dasar untuk nilai – nilai organisasional.

b. Komunikasi Inspirasional (*Inspirational communication*)

Motivasi inspirasional telah diidentifikasi secara rinci sebagai komponen terpenting dari kepemimpinan transformasional, dengan berbagai definisi yang diberikan oleh strukturnya. Pemimpin karismatik menggunakan metode inspirasional dan dialog emosional untuk meningkatkan motivasi karyawan di luar keuntungan pribadi untuk kepentingan tim. Karisma dan inspirasi dapat dilihat ketika para pemimpin menggambarkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasi cara mencapainya, memberi contoh.

c. Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*)

Salah satu faktor yang membedakan kepemimpinan transformasional dari teori kepemimpinan yang lebih baru adalah masuknya pertimbangan pribadi dalam model transformasional. Pertimbangan pribadi ini terjadi ketika para pemimpin mengembangkan

orientasi terhadap karyawan dan menunjukkan kepedulian pribadi terhadap karyawan dan menanggapi secara tepat kebutuhan karyawan secara individual. Perilaku kepemimpinan suportif adalah perilaku yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi karyawan, seperti merawat kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab, dan mendukung secara psikologis.

d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)

Stimulasi Intelektual merujuk pada perilaku – perilaku yang dapat meningkatkan minat dan kewaspadaan pegawai atas munculnya masalah. Akibatnya, ini akan mengembangkan kemampuan dan kecenderungan karyawan untuk memikirkan masalah – masalah yang ada dalam perspektif baru. Efek stimulasi intelektual bisa jadi dilihat dari peningkatan kemampuan konseptualisasi karyawan, komprehensi, menganalisis masalah – masalah, dan meningkatkan kualitas solusi – solusi yang dapat mereka hasilkan. Stimulasi intelektual sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk memikirkan berbagai masalah ini dalam pandangan yang baru.

e. Kesadaran Personal (*Personal recognition*)



Istilah kesadaran personal untuk menangkap atau menjelaskna aspek dari *contingent reward* yang secara konseptual berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional. Kesadaran personal terjadi manakala pimpinan mengindikasi bahwa dia menghargai usaha – usaha individu dan memberikan imbalan atas pencapaian kinerja konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha pegawainya. Dia juga mendefinisikan kesadaran personal sebagai pemberian hadiah dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka untuk usaha yang dilakukan atas tercapainya usaha tertentu.

#### **4. Prinsip - prinsip Kepemimpinan Transformasional**

Terdapat Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional, menurut Erik Rees (2001 : 1 - 3) mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana dibawah ini:

- a. Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama.

- b. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan.
- c. Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual.
- d. Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.
- e. Mobilitas, yaitu pengalihan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan.
- f. Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bukan untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas.

## **5. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Selain manfaat yang memberikan perubahan kepada karyawan, kepemimpinan transformasional juga memiliki

karakteristik dalam gaya kepemimpinan. Menurut Bass dalam Senny, et al (2018 : 197) karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Menciptakan visi dan kekuatan misi
- b. Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan
- c. Memperoleh dan memberikan penghormatan
- d. Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan
- e. Mengkomunikasikan harapan tertinggi
- f. Menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi
- g. Mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana
- h. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati – hati pada bawahan
- i. Memberikan perhatian secara personal
- j. Membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual
- k. Melatih dan memberikan saran – saran
- l. Menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian budaya organisasi**

Budaya merupakan suatu instrument aturan yang berkembang dan di wariskan dari generasi ke generasi. Budaya organisasi mencakup strategi, nilai – nilai, gaya kepemimpinan,

visi dan misi yang menjadi suatu kewajiban bagi setiap organisasi atau perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Budaya organisasi Menurut Sutrisno (2018 : 20) budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat digerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Edi (2019:1 – 2) Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku disepakati dan diikuti oleh para anggota-anggota sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Definisi lain menurut Saiful (2018:34) Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma - norma dan nilai - nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian menurut pendapat para ahli peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu elemen untuk membentuk perilaku dan sikap yang memiliki nilai – nilai untuk menjadi kewajiban dalam organisasi atau perusahaan.

## 2. Dimensi budaya organisasi

Menurut Sulaksono (2019:14) terdapat beberapa dimensi yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya:

- a. Inovatif memperhatikan resiko.

Bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.

- b. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail.

Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya.

- c. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai.

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.

- d. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan.

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*teams work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.

e. Agresif dalam bekerja.

Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.

f. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Karyawan harus mampu menjaga kondisinya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

### 3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:101), mengemukakan indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a. Pelaksanaan norma.

Norma adalah aturan yang menentukan respons atau perilaku karyawan tentang apa yang dianggap benar dan tidak benar dalam situasi tertentu. Norma organisasi sudah lama ditetapkan oleh para pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, membuat perilaku anggota organisasi dapat diprediksi dan mengontrol.

b. Pelaksanaan nilai-nilai.

Nilai adalah kode perilaku atau keyakinan yang digunakan orang atau organisasi ketika dihadapkan pada situasi di mana mereka harus membuat pilihan. Nilai berkaitan erat dengan moral dan etika dan menentukan apa yang harus dilakukan individu dan organisasi, dengan nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan.

c. Kepercayaan.

Kepercayaan organisasi berkaitan dengan sesuatu yang dianggap benar atau salah didalam organisasi. Kepercayaan membentuk perilaku bermoral organisasi seperti memberikan gaji yang sesuai dengan kebutuhan akan membangkitkan motivasi karyawan.

d. Pelaksanaan kode etik.

Kelompok kebiasaan baik yang diwariskan oleh masyarakat dari generasi ke generasi. Kode etik berfungsi sebagai pedoman pembentukan perilaku anggota organisasi.

#### 4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:100), menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan. Gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara profesional.

- b. Kedisiplinan. Menaat i peraturan perusahaan.
- c. Hubungan organisasi. Keterkaitan semua level jabatan-jabatan.
- d. Komunikasi. Alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan.

### **5. Fungsi Budaya Organisasi**

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi, keduanya berperan penting dalam mempengaruhi etika perilaku orang didalamnya yang turut membentuk budaya kerja seseorang. Budaya organisasi dapat mencerminkan ukuran peluang inovasi dari kreatifitas karyawan, pembent ukan tim kerja, kepemimpinan yang t ransparan, hal ini dirasakan karyawan sebagai budaya organisasi dan diharapkan berguna dalam mencipt akan kinerja yang optimal dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Sutrisno dalam Indrasari (2017:21), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Budaya organisasi mempunyai peran pembeda, artinya budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi sat u dengan yang lainnya.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggot a-anggot a organisasi.



- c. Budaya organisasi mempermudah timbul perubahan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual.
- d. Budaya organisasi meningkatkan kemampuan sistem sosial.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

##### **1. Definisi Komitmen Organisasi**

Komitmen merupakan suatu keterikatan atau perjanjian untuk melakukan sesuatu. Komitmen dalam organisasi termasuk bagian yang penting, karena terciptanya komitmen organisasi akan mempengaruhi budaya organisasi yang profesional. Menurut Luthans dalam Sutrisno (2018 : 292), komitmen organisasi merupakan :

- a. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok.
- b. Kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi.
- c. Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Samsuddin (2018 : 61) Pengertian mengenai komitmen organisasi yakni adalah janji (perjanjian/kontrak) untuk melakukan sesuatu. Janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan kita. Komitmen merupakan pengakuan seutuhnya, sebagai sikap yang

sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang. Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Priansa (2018:245) mengatakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yaitu :

- a. Keadilan dan kepuasan kerja, hal yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja positif dan adil. Karyawan yang menghadapi beban kerja tinggi akan sulit untuk mencapai komitmen organisasional.
- b. Keamanan kerja, pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi. Keamanan kerja perlu diperhatikan untuk menciptakan hubungan agar karyawan percaya kinerja mereka akan dihargai oleh perusahaan, pimpinan, ataupun manajer organisasi.
- c. Pemahaman organisasi, merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Hal ini akan tercapai ketika karyawan mempunyai pemahaman yang kuat tentang organisasi.
- d. Keterlibatan pegawai, pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi.

- e. Kepercayaan pegawai, kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Maka dari itu, kedua belah pihak harus saling mempercayai.

Darmadi (2018:209) mengungkapkan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah :

- a. Faktor Personal, dikategorikan dengan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain sebagainya. Termasuk faktor kepribadian antara lain etos kerja, kesediaan untuk memberi keuntungan pada organisasi dari apa yang dikerjakan dan keinginan untuk mengaktualisasikan diri dan pengembangan karir.
- b. Faktor Organisasional, mencakup kepekaan terhadap loyalitas organisasi, keamanan kerja dan insentif ekonomi.
- c. Faktor Relasional, mencakup kepercayaan dari atasan, komunikasi dengan atasan dan rekan kerja serta umpan balik positif dari pimpinan atau klien.

## 2. Dimensi komitmen organisasi

Menurut Busro (2018 : 78) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu :

- a. Komitmen Afektif (*Affective commitment*), yakni berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau ketertarikan emosional karyawan. Identifikasi dan partisipasi dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin

menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi.

- b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*), yakni suatu kesadaran akan biaya-biaya yang harus dikeluarkan atau ditanggung (kerugian baik finansial maupun kerugian lain) berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi.
- c. Komitmen Normatif (*Normative commitment*), yakni suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan utang budi pada organisasi.

Yusuf (2018 : 39) menyebutkan dimensi komitmen organisasi antara lain adalah :

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi.
- b. Keterlibatan yaitu kesediaan untuk berusaha berkontribusi pada organisasi.
- c. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi.

### 3. Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki tiga indikator secara umum yang dikemukakan oleh Shaleh (2018:51) sebagai berikut :

- a. Adanya kemauan karyawan, adanya kemauan karyawan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- b. Adanya kesetiaan karyawan, seorang karyawan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.
- c. Adanya kebanggaan pada organisasi, ditandai dengan karyawan mempunyai rasa bangga karena menjadi bagian dari organisasi yang ditetapkan dan merasa organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya.

### 4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi dalam Edison et, al. (2018) sebagai berikut :

- a. Faktor Logis yaitu karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan yang strategis dan berpenghasilan cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.
- b. Faktor Lingkungan yaitu karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang

menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

- c. Faktor Harapan yaitu karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkariier dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui sistem yang terbuka dan transparan.
- d. Faktor Ikat an Emosional yaitu karyawan yang merasa ada ikat an emosional yang tinggi, cont ohnya merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, at au organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa at as kehidupannya, at au dapat juga karena memliki hubungan kerabat/keluarga.

## **5. Prinsip Komitmen Organisasi**

Menurut Priansa (2017:111) menjelaskan terdapat lima prinsip komitmen organisasional dalam mencapai keberhasilan seorang pemimpin, yaitu :

- a. Memelihara at au meningkatkan harga diri, artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri karyawan tidak rusak.
- b. Memberikan tanggapan dengan empati, ikut merasakan terhadap apa yang dirasakan karyawan.

- c. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan, yaitu selain ingin dihargai, karyawan juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- d. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.

### **2.1.5 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

#### **1. Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

*Organizational Citizenship Behavior* atau biasa disingkat dengan OCB, apabila diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia artinya Perilaku Kewarganegaraan Organisasional. Konsep OCB pertama kali dipopulerkan oleh Bateman dan Organ pada tahun 1983 dalam literatur organisasional dan dikembangkan oleh tokoh – tokoh lain. Organ (1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Permatasari (2017:38) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi.

Menurut Priansa (2017:340) bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang didasari oleh keinginan pribadi yang dilakukan di luar tugas formalnya dan tidak berkaitan langsung atau secara eksplisit dengan sistem pemberian penghargaan. Menurut Sugianingrat et, al. (2021:15) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan integritas pekerja yang secara ikhlas dari wujud tanggung jawab melampaui batas kewajiban yang diberi, untuk membantu perkembangan dalam mencapai tujuan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) termasuk bagian dari aktivitas positif dalam hal membantu pekerjaan orang lain yang diperlihatkan oleh seorang individu pada suatu organisasi. Peran yang ditunjukkan oleh OCB seperti pekerjaan diluar tanggung jawab yang wajib dikerjakan. Peran tersebut menunjukkan integritas tolong – menolong pada sesama rekan kerja dalam suatu organisasi, maka dari itu aktivitas tersebut dapat menyempurnakan kapasitas organisasi atau perusahaan tersebut.



## 2. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat dipandang ekstensif menjadi bentuk faktor yang menyerahkan kontribusi dari kemampuan aktivitas organisasi secara totalitas.

Sugianingrat et, al. (2021:100-101) indikator organizational citizenship behavior (OCB), yaitu sebagai berikut:

- a. Kerelaan (*Altruism*), yaitu perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan sukarela mau menggantikan rekan kerja yang berhalangan, membantu rekan kerja yang memiliki masalah, membantu rekan kerja yang berlebihan beban kerja, dan membantu orientasi rekan kerja yang baru
- b. Sikap Sportif (*Sportsmanship*), yaitu perilaku karyawan yang mengacu pada toleransi dan kesediaan karyawan untuk bekerja tanpa mengeluh kesulitan, tidak membesar-besarkan masalah, dan tidak mencari-cari masalah.
- c. Kesopanan (*Courtesy*), yaitu perilaku karyawan dengan menghindari tindakan yang menyakiti rekan kerja, mempertimbangkan dampak dari setiap tindakan, serta menghindari hal-hal yang membuat tidak fokus dalam bekerja.
- d. Kesadaran (*Conscientiousness*), yaitu perilaku karyawan yang mematuhi peraturan yang telah ditetapkan, tiba lebih

awal dari tempat kerja, jarang melakukan kesalahan kerja, dan teliti dalam bekerja.

- e. Kebajikan anggota (*Civic virtue*), yaitu perilaku karyawan yang mengabarkan hal-hal yang baik tentang perusahaan, bersedia melindungi reputasi perusahaan, dan bersedia membantu memberikan pertimbangan terbaik bagi perusahaan.

### 3. Faktor – faktor yang mempengaruhi OCB

OCB akan terjadi jika tentu jika ada pemicu alasan pekerja sukarela memenuhi hal itu. Suryalena (2018:9) faktor – faktor yang mempengaruhi OCB antara lain :

- a. Disposisi individu dan motif individu, disposisi individu seperti afektivitas positif (*positive affectivity*), afektivitas negatif *negative affectivity*, kesadaran (*conscientiousness*), keramahan (*agreeableness*), keramahan (*agreeableness*) dan fokus kendali (*focus of control*) memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat OCB yang ditampilkan oleh pegawai. Selain disposisi individu, pegawai didorong oleh motivasi baik intrinsik atau ekstrinsik untuk menunjukkan OCB.
- b. Kohesivitas individu. Pegawai pada umumnya berhubungan langsung dengan kelompok kerja dalam pekerjaannya. Hal ini secara jelas memberikan pengaruh pada sikap dan

perilaku karyawan tersebut. Kohesivitas kelompok mendorong terbentuknya OCB yang bertujuan untuk lebih mempererat hubungan agar kelompok menjadi kuat dan efektif.

c. Sikap Pegawai. OCB tergantung pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka serta terhadap organisasi, yang meliputi :

1. Komitmen Organisasi
2. Kepuasan Kerja
3. Kepemimpinan Transformasional
4. Keadilan Organisasi

#### **4. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* memiliki manfaat yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dengan karyawan OCB. Hal ini dikemukakan para ahli sebagai berikut :

Menurut Hamid (2019 : 31-32) manfaat *organizational citizenship behavior* (ocb), yaitu sebagai berikut :

- a. Meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- b. Meningkatkan produktivitas pemimpin.
- c. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- d. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

- e. Dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja.
- f. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- g. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- h. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Muhdar (2020:228) adalah sebagai berikut :

- a. Membantu rekannya yang tidak masuk kerja.
- b. Mempunyai perhatian personal pada karyawan lain.
- c. Meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi.

##### **5. Tujuan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Aspek keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kemampuan karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dalam hal ini OCB memiliki tujuan untuk mencapai keberhasilan dalam perusahaan. Menurut Muhdar (2020 : 336) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bertujuan, yaitu untuk mendorong kreativitas dan bakat untuk pengembangan dirinya, untuk meningkatkan spiritualitas di tempat kerja bilamana ingin melibatkan karyawan berperilaku OCB.

Selain itu tujuan Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut Ismuhadjar et, al. (2020 : 40) adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kinerja kelompok.
- b. Menurunkan tingkat turnover.
- c. Untuk memperbaiki efisiensi.
- d. Untuk memperbaiki efektivitas dan kreativitas organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi dan adaptabilitas.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu kegiatan yang dilakukan peneliti untuk melakukan perbandingan dengan penelitian sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk memperoleh objek perbandingan dan referensi. Maka dari itu, untuk menghindari persamaan pandangan dalam penelitian ini. Pada bab ini peneliti memaparkan penelitian sebelumnya berikut ini :

**Tabel 2. 1**

### Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variable yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Raymond Y. Taroreh /2022/ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap	Kepemimpinan Transformasional: a. Pengaruh Ideal b. Motivasi yang menginspirasi c. Rangsangan intelektual	Metode : Kuantitatif  Alat Analisa: <i>Path analysis</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan

	<p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Komitmen Organisasi Pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo</p> <p>Jurnal EMBA : Jurnal Riset</p>	<p>d. Pertimbangan yang adaptasi</p> <p>Budaya Organisasi:</p> <p>a. Inovasi dan pengambilan resiko</p> <p>b. Orientasi terhadap detail</p> <p>c. Orientasi terhadap hasil</p>		<p><i>organizational citizenship behavior</i> dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan <i>organizational</i></p>
No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variable yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	<p>Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol. 8, No. 3 , Oktober 2020</p>	<p>d. Orientasi terhadap individu</p> <p>e. Orientasi terhadap tim</p> <p>f. Keagresifan</p> <p>g. Stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi:</p> <p>a. Komitmen Afektif</p> <p>b. Komitmen Kontinuans</p> <p>c. Komitmen Normatif</p>		<p><i>citizenship behavior</i></p>
2	<p>Fuji Fasisca Efitria, Rahmi Fahmy/2018/ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Komitmen Organisasi Sebagai variable mediasi</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen Vol. 3, No. 4 November 2018</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> :</p> <p>a. <i>Altruisme</i></p> <p>b. <i>Conscientiousness</i></p> <p>c. <i>Sportifitas</i></p> <p>d. <i>Courtesy</i></p> <p>e. <i>Civic Virtue</i></p> <p>Komitmen Organisasi :</p> <p>a. komitmen afektif</p> <p>b. komitmen berkelanjutan</p>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: SEM (<i>Structural Equation Model</i>)</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi mempengaruhi Komitmen Organisasi secara positif. Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya organisasi mempengaruhi OCB secara positif.</p>

		<p>c. normatif aspirasi komitmen</p> <p>d. normatif aspirasi komitmen</p> <p>Kepemimpinan Transformatif:</p> <p>a. Karisma</p> <p>b. Karisma</p> <p>c. Stimulasi intelektual</p> <p>d. Memperhatikan individu</p>		<p>Komitmen Organisasi tidak bertindak sebagai moderator antara kepemimpinan transformasional dengan OCB.</p> <p>Komitmen Organisasi.</p> <p>Budaya organisasi mempengaruhi OCB secara positif.</p> <p>Komitmen Organisasi tidak</p>
No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variable yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
		<p>Budaya Organisasi:</p> <p>a. budaya konsensual</p> <p>b. budaya perkembangan</p> <p>c. budaya hierarkis budaya rasional</p>		bertindak sebagai moderator antara kepemimpinan transformasional dengan OCB. Komitmen Organisasi.
3	Maulana/2021) Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformatif, dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Pegawai Non ASN di BPTD Wilayah X Jawa Tengah dan DIY Terminal Penumpang Tipe A Kebumen	<p>Gaya Kepemimpinan Transformatif</p> <p>a. Peningkatan pengaruh</p> <p>b. Pemberian motivasi</p> <p>c. Pengembangan intelektual</p> <p>d. Pertimbangan individu</p> <p>Budaya Organisasi:</p> <p>a. inisiatif perorangan (<i>Individual initiative</i>)</p> <p>b. toleransi terhadap resiko (<i>Risk tolerance</i>)</p> <p>c. pengawasan (<i>Control</i>)</p> <p>d. dukungan manajemen</p>	<p>Metode : kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: SPSS <i>version 23.0 For Windows</i></p>	<p>Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap (OCB), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap (OCB), komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan</p>

		<p>(<i>Management support</i>)</p> <p>e. pola komunikasi (<i>Communication pattern</i>)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB):</i></p> <p>a. <i>Altruism</i></p> <p>b. <i>Conscientiousness</i></p> <p>c. <i>Sportsmanship</i></p> <p>d. <i>Civic Virtue</i></p> <p>e. <i>Courtesy</i></p>		<p>terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Non ASN di BPTD Wilayah X Jawa Tengah dan DIY Terminal Penumpang Tipe A Kebumen.</p>
No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variable yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
4.	<p>Nur Wahyu dan Inayat Harum/2021/Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 1, No. 1, Januari 2021</p>	<p>Kepemimpinan Transformatif</p> <p>a. Karisma</p> <p>b. Motivasi Inspiratif</p> <p>c. Stimulasi Intelektual</p> <p>d. Individual Consideration</p> <p>Budaya Organisasi :</p> <p>a. Ketanggapan</p> <p>b. Dorongan</p> <p>c. Kepemimpinan</p> <p>d. Keramahan</p> <p>e. Kemampuan</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB):</i></p> <p>a. <i>Altruism</i></p> <p>b. <i>Conscientiousness</i></p> <p>c. <i>Sportsmanship</i></p> <p>d. <i>Courtesy</i></p> <p>e. <i>Civic virtue</i></p>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: SPSS</p>	<p>Kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan transformatif, budaya organisasi, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>



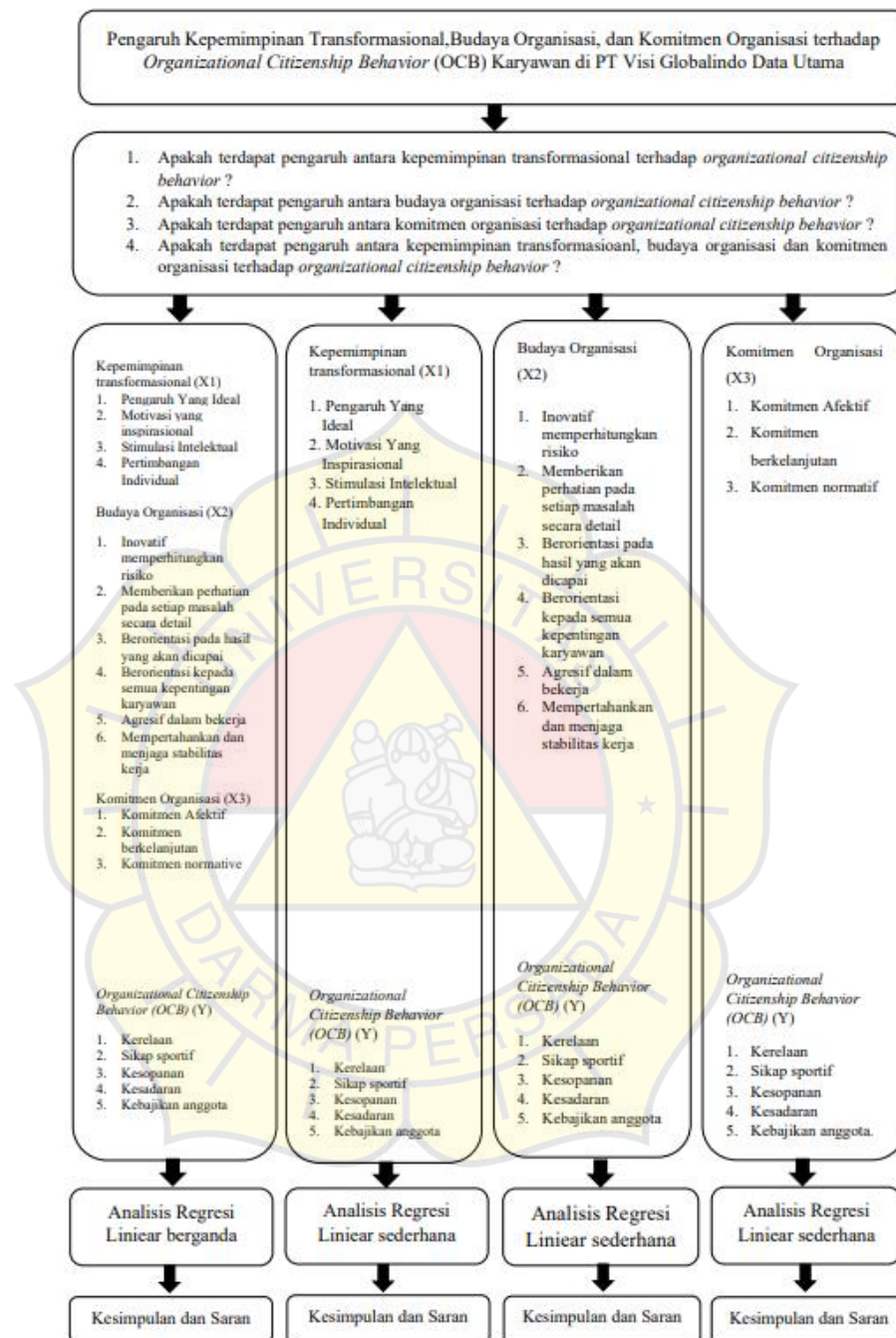
5.	<p>Siti Maesaroh /2022/Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat Ruang IGD RSAU DR. Esnawan Antariksa Halim Perdanakusuma Jakarta</p> <p>JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen</p>	<p>Organizational Citizenship Behavior (OCB):</p> <p>a. Altruism b. <i>Conscientiousness</i> c. <i>Sportsmanship</i> d. <i>Courtesy</i> e. <i>Civic virtue</i></p> <p>Budaya Organisasi:</p> <p>a. Inovasi dan pengambilan resiko b. Orientasi terhadap detail c. Orientasi terhadap hasil d. Orientasi terhadap individu</p>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Excell dan SPSS versi 24.00.</p>	<p>Budaya organisasi secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB, Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan</p>
No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variable yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
		<p>e. Orientasi terhadap tim</p> <p>a. Keagresifan b. Stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi</p> <p>a. Komitmen Afektif (<i>Affective commitment</i>) b. Komitmen Berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>) c. Komitmen Normatif</p>		<p>terhadap OCB, Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB perawat ruang IGD RSAU dr. Esnawan Antariksa, Halim Perdanakusuma, Jakarta Timur</p>
6.	<p>Rohmat Khoirul dan Dani Rizana/2021/Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi.</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i></p> <p>a. <i>Altruism</i> b. <i>Courtesy</i> c. <i>Sportsmanship</i> d. <i>civic virtue</i> e. <i>conscientiousness</i></p> <p>Komitmen Organisasi:</p> <p>a. <i>affective commitment</i></p>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen dan Organizational Citizenship Behavior, Gaya kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh terhadap</p>

	Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi Vol. 3, No. 3, Juni 2021	<i>b. continuance commitment</i> <i>c. normative commitment</i>  Gaya Kepemimpinan Transformasional: <i>a. Ideallized Influence</i> <i>b. Inspirational Motivation</i> <i>c. Intellectual Stimulation</i> <i>d. Individualized Consideration</i>		Organizational Citizenship Behavior pada pegawai UPTD Pengelolaan Air Limbah dan Sampah Wilayah Timur Dinas Perkim LH Kabupaten Kebumen
--	--	--	--	---

Sumber : Data diolah oleh Peneliti tahun 2023

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini dibuat oleh peneliti untuk memudahkan peneliti untuk memahami apa yang peneliti ingin sampaikan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan di PT Visi Globalindo Data Utama. Berdasarkan penjelasan sebagai berikut :



Sumber : Data Diolah oleh Penulis tahun 2022

**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka peneliti membuat hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan di PT Visi Globalindo Data Utama.

Ho : Tidak ada pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) karyawan di PT Visi Globalindo Data Utama

Ha : Ada pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) karyawan di PT Visi Globalindo Data Utama

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) karyawan di PT Visi Globalindo Data Utama.

Ho : Tidak ada pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Ha : Ada pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

3. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) karyawan di PT Visi Globalindo Data Utama.

Ho : Tidak ada pengaruh antara Budaya Organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

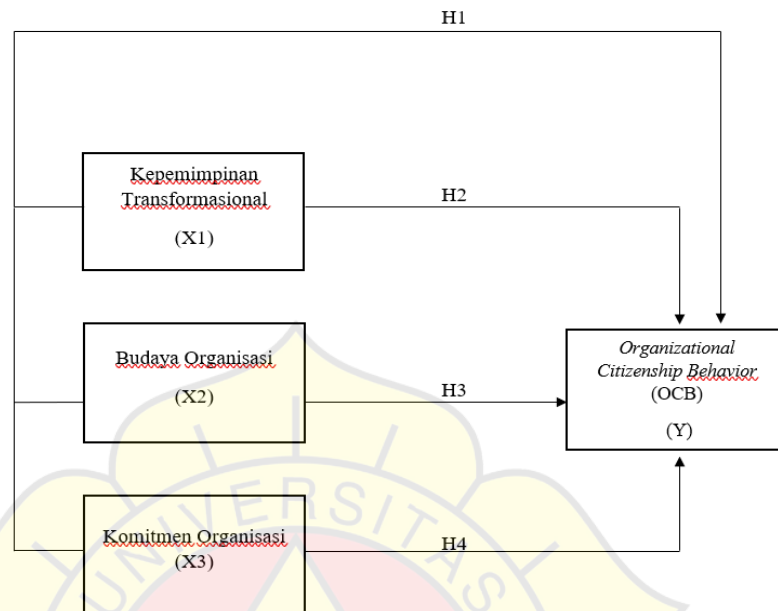
Ha : Ada pengaruh antara Budaya Organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

4. Pengaruh Komitmen Organisasi (X3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) karyawan di PT Visi Globalindo Data Utama.

Ho : Tidak ada pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Ha : Ada pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Penentuan hipotesa di atas dapat dijelaskan hubungan antara variabel independent dan variabel dependen melalui paradigma pada Gambar berikut :



Sumber : Data Diolah oleh peneliti tahun 2022

### Gambar 2. 2 Paradigma Penelitian

Gambar di atas menjelaskan hubungan antara variabel, terdapat 3 variabel bebas (*independent variable*) yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) serta variabel terikat (*dependen variable*) yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Y) secara individual atau parsial dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + bx$ . Selanjutnya Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) mempengaruhi

*Organizational Citizenship Behavior* (Y) secara bersama dengan rumusan persamaan regresi :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

