

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. LANDASAN TEORI

##### 1. KINERJA

###### a. Definisi Kinerja

Menurut Sinambela (2011:480), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2012:484), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*).

Menurut Mangkunegara (2017:378) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performace* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mathis and Jackson (2011:122) kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Menurut Rivai dalam Busro (2018:88) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan

menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Adapun menurut Dessler dalam Busro (2018:88) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

Dari definisi pakar diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai karyawan baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi yang bersangkutan.

#### **b. Teori Kinerja (Prestasi Kerja)**

Menurut Mangkunegara (2017:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

##### **1) Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in right place, the right man on the right job*).

## 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

### c. Indikator Kinerja

Menurut Malthis dan Jackson dalam Novelia, dkk (2016), standar utama dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

#### 1) *Quantity of output* (kuantitas keluaran)

Standar keluaran (*output*) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan dibagian jasa pelayanan pasien. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah keluaran yang seharusnya (*standar normal*) dengan kemampuan sebenarnya.

#### 2) *Quality of output* (kualitas keluaran)

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Standar ini lebih menekankan pada kualitas kerja yang dihasilkan dibandingkan jumlah *output*.

#### 3) *Timelines of output* (waktu keluaran)

Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek atau mempersingkat

waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi kerja yang baik.

4) *Presences at work* (tingkat kehadiran)

Asumsi yang digunakan dalam mengukur atau menilai kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Jika kehadiran karyawannya dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

5) *Efficiency of work completed* (efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan)

Suatu pelaksanaan kerja dengan cara tertentu, tanpa mengurangi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.

6) *Effectiveness of work completed* (efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan)

Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (output) diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

**d. Pentingnya Penilaian Kinerja bagi Perusahaan**

Terdapat beberapa tujuan dan manfaat bagi suatu perusahaan dalam menilai kinerja Sumber Daya Manusianya (Tannady, 2018:288), antara lain adalah sebagai berikut:

1) Menilai dan mengevaluasi kinerja antar individu dalam organisasi

Tujuan ini memberikan manfaat bagi organisasi yaitu dapat digunakan sebagai dasar memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, mempromosikan karyawan, mutasi, demosi atau bahkan bilamana perlu dilakukan pemberhentian atau pemecatan.

2) Pengembangan diri individu

Tujuan ini memberi manfaat untuk pengembangan kemampuan bagi karyawan. Setiap karyawan dalam organisasi akan dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah atau tidak mencapai target yang diharapkan akan dilakukan pengembangan dengan cara diberikan pendidikan atau pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah akibat kurang pengetahuan, maka akan diberikan pendidikan yang tepat dengan program yang tepat, sedangkan karyawan yang berkinerja rendah akibat kurang terampil dalam suatu keahlian tertentu akan diberikan pelatihan yang tepat.

3) Pemeliharaan sistem

Tujuan ini mempertimbangkan bahwa dalam organisasi ada banyak sistem, dan setiap sistem memiliki masing-masing subsistem, setiap subsistem akan berkaitan atau bersinergi dengan subsistem lainnya. Kinerja dari sistem yang lebih besar amat ditentukan oleh kinerja dari subsistem yang ada dibawahnya. Oleh karenanya penting bagi manajemen untuk melakukan penilaian

kinerja demi terjaganya kesinambungan kinerja sistem. Sistem perlu dipelihara karena dengan menjalankan sistem yang baik maka pengembangan perusahaan akan berjalan baik, program-program evaluasi pencapaian kinerja akan terlaksana dengan baik, sebagai bekal dalam merencanakan SDM, memperoleh bekal dan acuan dalam menentukan dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan organisasi dan proses audit terhadap sistem SDM dapat terlaksana sesuai perencanaan.

4) Kemampuan mendokumentasikan

Tujuan ini memberi manfaat sebagai dasar dalam upaya menindaklanjuti posisi karyawan pada masa mendatang. Manfaat penilaian terkait dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal berbagai masukan dan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen sumber daya manusia serta berbagai informasi yang terdokumentasikan dengan baik dapat digunakan untuk berbagai macam pengujian validitas terkait SDM dalam organisasi.

## **2. KOMITMEN ORGANISASI**

### **a. Definisi Komitmen Organisasi**

Menurut Mathis dan Jackson (2011:122) komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Menurut Steers & Porter dalam Tannady (2018:91) mendefinisikan komitmen

organisasi sebagai *identification* (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), *job involvement* (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan *loyalty* (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Menurut Porter & Mowday dalam Tannady (2018:92), komitmen organisasi merupakan suatu kekuatan dalam diri individu untuk mengidentifikasi keterlibatan dirinya terhadap suatu organisasi. Mayer dan Allen dalam Busro (2018:74) berpendapat, bahwa komitmen sebagai kekuatan *relative* pada diri individu dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri pada organisasi.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan kerelaan, kesadaran, dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan bersama.

**b. Pentingnya perusahaan mempunyai karyawan yang memiliki komitmen organisasi.**

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya (Busro, 2018:79) yaitu sebagai berikut:

- 1) Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *affektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance* dan *normative*. Sementara itu, komponen *normative*

yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen *normative* didasarkan pada pendekatan *obligation*, di mana komitmen sebagai tekanan *normative* yang telah di internalisasikan agar individu bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

- 2) Pegawai dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.
- 3) Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, melainkan karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Pegawai terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga memungkinkannya melakukan usaha yang tidak maksimal. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tersebut kurang atau tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi.

### c. Teori Komitmen Organisasi

Ada tiga pendekatan komitmen organisasi menurut Mayer dan Allen dalam Busro (2018:78), yaitu:

- 1) *Affective commitment*, berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan. Identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi.
- 2) *Continuance commitment* adalah suatu kesadaran akan biaya-biaya yang harus ditanggung (kerugian baik finansial maupun kerugian lain) berhubungan dengan keluarganya pegawai dari organisasi.
- 3) *Normative commitment* adalah suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan utang budi pada organisasi.

### d. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Menurut Steers dalam Tannady (2018:93) komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki 3 aspek utama, yaitu:

- 1) Identifikasi, merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Keterlibatan yaitu keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi.
- 3) Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi,

kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi tersebut.

**e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Mowday dalam Tannady (2018:94) mengelompokkan komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Karakteristik personal, antara lain usia, lama kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras dan lama bekerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negative dengan komitmen organisasi, meskipun hubungan ini tidak terlalu konstan.
- 2) Karakteristik pekerjaan dan peran, antara lain kesempatan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran. Semakin besar kesempatan yang diperoleh dalam bekerja semakin banyak pengalaman yang diperoleh yang pada akhirnya memperbesar komitmen individu terhadap organisasi. Sedangkan konflik peran mempunyai hubungan yang negative dengan komitmen terhadap organisasi, demikian halnya dengan ambiguitas peran.
- 3) Karakteristik struktural organisasi, antara lain ukuran organisasi, kesatuan, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas.
- 4) Pengalaman kerja, antara lain ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal pada perusahaan, sikap positif terhadap perusahaan, dan keterikatan sosial individu dalam perusahaan. Semakin besar semua faktor tersebut semakin tinggi pula komitmen individu terhadap organisasi.

- 5) Dukungan organisasi ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

**f. Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Pengukuran komitmen organisasional dalam suatu penelitian dapat menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Allen dan Mayer dalam Busro (2018:86), yang menyatakan bahwa dimensi yang dapat diukur dari komitmen organisasional pegawai ialah:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya dengan indikator:
  - a) Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi
  - b) Loyalitas terhadap organisasi
  - c) Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi
- 2) Komitmen kontinu (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi dengan indikator:
  - a) Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi
  - b) Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi dengan indikator:

- a) Kemauan bekerja
- b) Tanggung jawab memajukan organisasi.

**g. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja**

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang di dalam organisasi khususnya pada rumah sakit tempat ia bekerja. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Hal ini membuat pegawai memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja (Tannady, 2018). Komitmen organisasi yang tinggi dapat menjadikan kinerja pegawai menjadi tinggi pula, dengan kata lain komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

**3. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

**a. Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) seringkali didefinisikan sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi Organ dalam Podsakof (2000). Menurut Organ dalam Titisari (2014:3) 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 Smith dalam Titisari (2014:3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerja di atas dan lebih deskripsi kerja formal.

Menurut Robbins dalam Putri (2017), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi. Menurut Garay dalam Novelia (2016) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tenaga keperawatan merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh tenaga keperawatan yang mengedepankan kepentingan rumah sakit dan bukan termasuk kewajiban kerja formal serta tidak terikat secara langsung dengan sistem *reward* yang formal.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku ekstra dari karyawan yang tidak diharuskan, atau diluar deskripsi pekerjaannya. Semuanya itu didorong oleh kerelaan untuk memberi yang terbaik untuk kesuksesan organisasi.

#### **b. Teori Pertukaran Sosial**

Teori pertukaran sosial dikemukakan Blau dalam Widyaningrum (2010), mengasumsikan bahwa hubungan antara pegawai dengan organisasi merupakan suatu bentuk pertukaran sosial. Staley dan Magner mengutip Blau dalam Widyaningrum (2010), yang

menyatakan bahwa dalam hubungan pertukaran sosial, sifat mendasar yang menjadi ciri khas pertukaran tersebut adalah bahwa kewajiban (obligations) masing-masing pihak tidak diatur secara jelas, termasuk yang dijadikan dasar mengukur kontribusi masing-masing pihak.

Konovsky dan Pugh dalam Kusumajati (2014) menggunakan teori pertukaran sosial untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti organizational citizenship.

Menurut teori pertukaran sosial hubungan antara pegawai dengan organisasi merupakan suatu bentuk pertukaran sosial, bukan hanya berbasis pertukaran ekonomis. Pengikat dari pertukaran sosial adalah adanya rasa saling percaya dan imbal balik di antara kedua belah pihak. Bagi pegawai yang merasa mendapat perlakuan adil, sudah selayaknya memberikan imbal balik dalam bentuk sikap dan perilaku organisasi dan OCB positif yang mendukung tujuan organisasi, yaitu dalam bentuk komitmen pada organisasi. Dengan memberikan perlakuan yang adil pada pegawai, organisasi akan memperoleh manfaat positif yang mendukung efektifitas organisasi, yaitu antara lain dalam bentuk peningkatan kuantitas, produktivitas dan kualitas output (Widyaningrum, 2010).

**c. Pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Perusahaan**

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja organisasi (diadaptasi dari Podsakoff dan Macenzie oleh Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach, 2000) dalam Titisari (2014:10-13), dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
  - a) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
  - b) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer.
  - a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
  - b) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

a) Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.

b) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.

c) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.

★ d) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*)

kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.

b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

a) Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

★ b) Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

a) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok,

sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

- b) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

- a) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
- b) Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

- a) Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

b) Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.

c) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

**d. Faktor-faktor Pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Organ dalam Titisari (2014:15) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

- 1) Faktor Internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

**e. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Organ dalam Titisari (2014:7) memberikan dimensi pada *organizational citizenship behavior* yaitu:

- 1) *Altruism*, adalah perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja lain yang mengalami kesulitan baik dalam hal tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah pada pemberian pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
- 2) *Conscientiousness*, yaitu perilaku karyawan yang berusaha bekerja melebihi pekerjaan yang diharapkan organisasi. Dimensi perilaku sukarela bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan, tetapi jika dilakukan akan meningkatkan kinerja karyawan.
- 3) *Sportsmanship*, yaitu perilaku karyawan yang mau memberikan toleransi ketika ada suatu keadaan yang kurang baik di dalam organisasi. Dimensi ini mencerminkan iklim yang positif di antara karyawan, antar karyawan akan lebih kompak untuk bekerja sama dan lebih sopan sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- 4) *Courtesy*, karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya untuk menghindari masalah-masalah pribadi. Dimensi ini mencerminkan karyawan yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic virtue*, adalah perilaku karyawan yang mengisyaratkan tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi, seperti inisiatif merekomendasikan memperbaiki prosedur-prosedur yang ada di dalam organisasi, menjaga dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi dan berbagai hal lainnya. Dimensi ini mencerminkan pada tanggung jawab seseorang didalam organisasi untuk meningkatkan kualitas dibidang pekerjaan yang ditekuninya.

**f. Hubungan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja**

Kinerja dapat dihasilkan melalui banyak hal yaitu diantaranya lingkungan kerja termasuk rekan kerja. Jika di lingkungan kerja rumah sakit rekan kerja sangat dibutuhkan bagi perawat karena rekan kerja yang memberikan bantuan dan menjadi contoh yang baik untuk sesama perawat. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berada dalam sebuah organisasi mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Hal ini dapat mendukung karyawan atau perawat yang belum menerapkan OCB untuk berperilaku lebih dan membantu meningkatkan kinerjanya.

## B. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berikut tabel penelitian terdahulu:

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

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Erwin Sri Rahayu (2017)	Variabel bebas: a. Komitmen organisasi Variabel terikat: a. <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) b. Kinerja	1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2.	M. Saleh Lubis (2015)	Variabel bebas: a. Iklim organisasi b. Komitmen organisasi Variabel terikat: a. <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) b. Kinerja	1. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3. komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan

			terhadap OCB.
3.	Dian Wahyu Utomo, Siti Hidayah & SB Handayani (2019)	Variabel bebas: a. <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) b. Komitmen afektif Variabel terikat: a. Kinerja	1. <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Martiyani Pristiwati dan Bambang Swasto Sunuharyo (2018)	Variabel bebas: a. Komitmen organisasional b. <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) Variabel terikat: a. Kinerja	1. Komitmen Organisasional secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
5.	Grendi Christian Merentek, Adolfini dan Irvan Trang (2018)	Variabel bebas: a. Iklim organisasi b. Komitmen organisasi c. <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) Variabel terikat: Kinerja	1. Komitmen Organisasional secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
6.	Rahayu S. Purnami (2013)	Variabel bebas: a. Kepuasan Kerja b. Komitmen Organisasional Variabel terikat: c. <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) d. Kinerja	1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) 2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

7.	Mery Novelia, Bambang Swasto dan Ika Ruhana, (2016)	Variabel bebas: a. Komitmen b. <i>Organizational citizenship behavior</i> Variabel terikat: a. Kinerja	1. Komitmen organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 2. <i>Organizational citizenship behavior</i> secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
8.	Indra Bagus Wijaya (2018)	Variabel bebas: a. Komitmen organisasi b. Motivasi Variabel terikat: a. <i>Organizational citizenship behavior</i>	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).
9.	Siti Nurnaningsih dan Wahyono (2017)	Variabel bebas: a. Kepuasan kerja b. Motivasi kerja c. Komitmen organisasi Variabel terikat: a. Kinerja Variabel mediasi atau intervening: a. <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	1. Komitmen organisasi berpengaruh positif pada <i>organizational citizenship behavior</i> (ocb). 2. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif pada kinerja karyawan. 3. <i>Organizational citizenship behavior</i> (ocb) berpengaruh positif pada kinerja karyawan. 4. <i>Organizational citizenship behavior</i> mampu memediasi Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
10.	Jerry Marcellinus Logahan dan Sherley Marcheline Aesaria (2014)	Variabel bebas: a. Budaya organisasi b. Keterlibatan kerja Variabel terikat: a. Komitmen organisasi b. Kinerja	komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan
11.	Dana Mustika Wati dan Jun Surjanti, (2018)	Variabel bebas: a. Kecerdasan emosional b. <i>Organizational</i>	<i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh negatif dan signifikan

		<i>citizenship behavior</i> (OCB) c. Kepuasan kerja Variabel terikat: a. Kinerja	terhadap kinerja karyawan.
12.	Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach, (2000)	<i>Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research</i>	Persepsi peran telah ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan beberapa dimensi <i>organizational citizenship behavior</i>
13.	Natalie J. Allen dan John P. Meyer, (1990)	The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization	Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) berkorelasi secara signifikan dengan <i>Affective Commitment</i> (AC) tetapi tidak dengan <i>Continuance Commitment Scale</i> (CCS)

Sumber: <https://scholar.google.co.id/> sumber jurnal cendekia

### C. KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti menggunakan variabel bebas (independen) komitmen organisasi. Sedangkan variabel terikat (dependen) kinerja karyawan. Variabel mediasi (intervening) *Organizational Citizenship Behavior*.

#### 1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Perawat RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara

Komitmen normatif (*normative commitment*) berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Setengah dari keseluruhan perawat yang bekerja di RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara merupakan pegawai dengan status PNS. Status

PNS ini dianggap sebagai sebuah rasa aman dalam pekerjaan dan dari segi finansial, dan jelas mereka tidak ingin kehilangan status ini. Karena tidak ingin kehilangan statusnya, mereka cenderung untuk mencari aman dalam pekerjaan mereka, dengan hal-hal yang berkaitan dengan indikator OCB, yakni *courtesy* (dengan menghargai hak-hak sesama dan menghindari masalah dengan sesama perawat ataupun pegawai) dan *sportmanship* (dengan mentolerir hal-hal yang kurang ideal dan tidak membuat isu-isu yang merusak).

Selain berkaitan dengan komitmen normatif, status PNS juga berkaitan dengan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Pegawai dengan status PNS sangat kecil sekali kemungkinannya untuk keluar dari organisasi disebabkan oleh rasa aman dari segi pekerjaan dan finansial. Hal ini pun berkaitan pula dengan indikator OCB yakni *courtesy* dan *sportmanship*.

Sebagai abdi negara, mereka dituntut untuk patuh dan berkomitmen terhadap instansi tempat mereka bekerja, hal ini akan menimbulkan sebuah *civic virtue* dari para perawat. Perawat RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara secara emosional juga cenderung terikat akan pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja (*affective commitment*), terlebih pekerjaan yang mereka lakukan berhubungan dengan hal kemanusiaan, saling tolong menolong pada tugas-tugas organisasional menjadi sebuah hal yang tak terhindarkan (*altruism*). Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2017), Purnami (2013), Widyaningrum (2010), Wijaya (2018), Nurnaningsih (2017) dan penelitian

yang dilakukan Lubis (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat RSUD**

### **Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara**

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang di dalam organisasi khususnya pada rumah sakit. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan atau perawat yang memiliki komitmen tinggi akan menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Hal ini membuat karyawan atau perawat memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja (Tannady, 2018:92). Komitmen organisasi yang tinggi dapat menjadikan kinerja karyawan atau perawat menjadi tinggi pula, dengan kata lain komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perawat pada rumah sakit.

Hal diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejalan dengan Merentek dkk (2018), Pristiwati dan Sunuharyo (2018), dan Nurnaningsih dan Wahyono (2017) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah Namun penelitian

Purnami (2013) dan Logahan dan Aesaria (2014) menemukan hasil yang berbeda yaitu komitmen organisasi tidak berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Perawat RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara**

Kinerja dapat dihasilkan melalui banyak hal yaitu diantaranya lingkungan kerja termasuk rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan bantuan dan menjadi contoh yang baik untuk sesama karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berada dalam sebuah organisasi mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Hal ini dapat mendukung karyawan yang belum menerapkan OCB untuk berperilaku lebih dan membantu meningkatkan kinerjanya (Ramadhan dkk, 2018).

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2017), Lubis (2015), Utomo dkk (2019), Pristiwati dan Sunuharyo (2018), Merentek dan Trang (2018), Wahyono (2017) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wati dan Surjanti (2018) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Mampu Memediasi Hubungan Antara Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara**

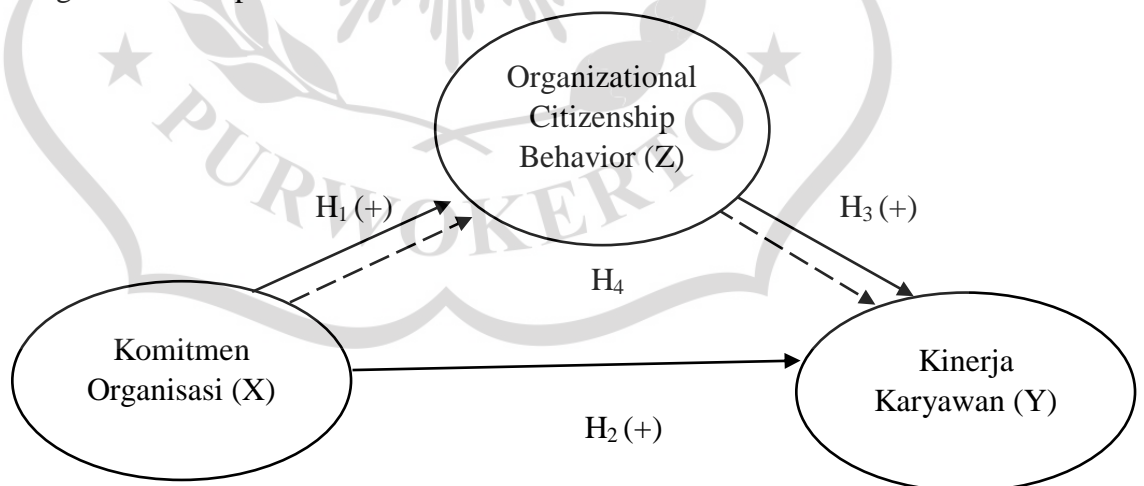
Perawat yang merasa wajib untuk tetap berada dalam organisasi (*normative commitment*), yang mana sangat berhubungan dengan motif dalam OCB yakni motif afiliasi, akan lebih bisa menghargai hak-hak sesama perawat dan mencegah munculnya masalah-masalah pekerjaan yang berkaitan dengan perawat lain (*courtesy*) serta memunculkan keinginan untuk mentolerir keadaan-keadaan yang kurang ideal dengan tidak membuat isu-isu yang merusak (*sportmanship*). Seringkali perilaku ini berhubungan dengan pencarian rasa aman dalam pekerjaan, dan tidak ingin mengambil risiko lebih jauh.

Sebagai seorang abdi negara, serta dengan keadaan keamanan baik dari segi pekerjaan maupun finansial, perawat dengan status PNS memiliki kemungkinan kecil untuk keluar dari organisasi. Komitmen mereka cenderung berkelanjutan (*continuance commitment*) dan tidak ingin mengambil risiko kehilangan pekerjaan atau keluar dari pekerjaan. Dari situlah akan timbul sebuah *civic virtue*, sebuah keterlibatan aktif dalam pekerjaan dan organisasi, mengambil inisiatif atau memberi saran-saran inovatif demi peningkatan kualitas organisasi.

Uraian hipotesis sebelumnya menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat sebagai perantara pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nurnaningsih dan

Wahyono (2017) menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan. Begitu juga penelitian Lubis (2015) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.

Setelah dilakukan penelaahan pustaka yang mendasari perumusan masalah yang di ajukan, peneliti ingin melihat keterkaitan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perawat RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara. Selanjutnya di bentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis, yang akan digunakan sebagai acuan untuk memecahkan masalah. Kerangka pemikiran teoritis yang di bangun ditampilkan pada gambar 2.1 seperti dibawah ini :



**Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran**

**Keterangan Garis:**

- : Pengaruh Langsung
- - - - -→ : Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

#### D. Hipotesis

Atas dasar kerangka pemikiran yang telah dipaparkan gambar diatas bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah mengacu sumber-sumber penelitian-penelitian terdahulu yang membuktikan adanya semua variabel independen komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi.

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat.

H<sub>3</sub> : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat.

H<sub>4</sub> : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perawat.