

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

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

<b>N O</b>	<b>Peneliti, Lokasi</b>	<b>Judul, Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Metode Analisis</b>	<b>Hasil</b>
1.	Annisa Trisia, Eko Sakapurna (2014) Di PT Garuda Indonesia (Persero) TBK	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	- Budaya Organisasi (X) - Organizational Citizenship Behavior (Y)	- Metode kuantitatif - Analisis regresi linier sederhana	- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
2.	Succy Astrining Sari (2016) Di BRI Blitar	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening	- Budaya Organisasi (X) - Kinerja Karyawan (Y) - Organizational Citizenship Behavior (M)	- Metode kuantitatif - Structural Equation Modeling (SEM)	- Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan - Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB - OCB memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan - Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB
3.	Muhdar HM dan St. Rahman (2015) Islamic banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia	The Influence of spiritual Intelligence, Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance	- Spiritual Intelligence (X1) - Leadership (X2) - Organizational Culture (X3) - Organizational Citizenship Behavior (Y1) - Employees Performance (Y2)	- Analisis jalur - Penelitian deskriptif	- Kecerdasan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB - Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

4.	Fajriati Nur Azizah (2018) Di DINKES DIY	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi (X)</li> <li>- Kinerja Karyawan (Y)</li> <li>- Organizational Citizenship Behavior (M)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode kuantitatif</li> <li>- Structural Equation Modeling (SEM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.</li> <li>- OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>- Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan tanpa melalui OCB.</li> </ul>
5.	Siti Nur Aini (2012) Di PT Telkom Area Jember	Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi (X1)</li> <li>- Persepsi Dukungan (X2)</li> <li>- Kinerja Pelayanan (Y)</li> <li>- Organizational Citizenship Behavior (M)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode Ex Post Facto</li> <li>- Analisis regresi ganda dan analisa regresi linier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB</li> <li>- Persepsi dukungan berpengaruh negatif terhadap OCB</li> <li>- OCB memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pelayanan</li> </ul>
6.	Miftakhul Huda (2018) Di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia	Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasional (X1)</li> <li>- Komitmen Organisasi (X2)</li> <li>- Kinerja Karyawan (Y)</li> <li>- Organizational Citizenship Behavior (M)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis Jalur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB</li> <li>- Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB</li> <li>- Budaya Organisasional dan Komite Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB</li> <li>- Budaya Organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>- Budaya Organisasional dan Komite Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>- Pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>

					melalui OCB lebih besar daripada pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
7.	Venty Hertina Maulani, Widiarto, & Reni Shinta Dewi (2015) Di PT Masscom Graphy Semarang	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening	- Budaya Organisasi (X1) - Komitmen Organisasi (X2) - Kinerja Pelayanan (Y) - Organizational Citizenship Behavior (M)	- Analisis jalur - Uji sobel	- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan OCB - Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan OCB. - OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. - OCB memediasi hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

## 2.2. Landasan teori

### 2.2.1. Budaya organisasi

#### 2.2.1.1. Pengertian budaya organisasi

Budaya organisasi secara harfiah terdiri dari dua kata, yaitu budaya dan organisasi. Tata budaya berasal dari bahasa Sanskerta *budhayana*, bentuk jamak dari *budhi* yang artinya "makalah ada sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran nilai-nilai dan sikap mental" (Indrawijaya, 2010:195).

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktivitas mencerminkan sifat kebudayaan yang terintegrasi dengan dirinya, baik secara berfikir, memandang sebuah permasalahan, pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.

Gibson, Ivanichevich dan Donnelly (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang

mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi. Luthans (2011) menyatakan budaya organisasi merupakan nilai – nilai dan norma – norma yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Griffin dan Ebert (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma – norma bersama yang menjadi ciri organisasi.

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam suatu organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama diantara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka.

Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi adalah sekumpulan norma dan nilai yang dianut oleh para karyawan sebagai landasan dalam berperilaku di organisasi.

#### **2.2.1.2. Indikator Budaya Organisasi**

Hotel Yusro Jombang memiliki 5 karakteristik Budaya Organisasi yang disebut sebagai 5R yaitu

1. Ringkas : barang – barang yang tidak terpakai harap diringkas
2. Resik : semua barang dan peralatan area kerja harus dalam kondisi bersih atau resik
3. Rapi : semua barang – barang dan peralatan harus tertata rapi
4. Rawat : semua barang – barang dan peralatan harus selalu dirawat
5. Rutin : semua barang – barang dan peralatan harus selalu dibersihkan dan dirawat secara rutin

#### **2.2.1.3. Tipe Budaya Organisasi**

Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi, yaitu :

1. Budaya Konstruktif (*Constructive Culture*)  
Merupakan budaya di mana karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya Pasif-Defensif (*Passive-Defensive Culture*)  
Memiliki karakteristik menolak keyakinan bahwa karyawan harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri
3. Budaya Agresif-Defensif (*Aggressive-Defensive Culture*)

Mendorong karyawan untuk mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka.

#### **2.2.1.4. Tujuan Penerapan Budaya Organisasi**

Budaya memberikan identitas sebagai para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Budaya organisasi secara umum dimulai oleh pimpinan terlebih dahulu yang mewujudkan dan menerapkan ide-ide dan nilai-nilai khusus sebagai satu visi, filosofi atau strategi bisnis. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam suatu perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut (Winardi, 2003:246).

### **2.2.2. *Organizational Citizenship Behavior***

#### **2.2.2.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior***

Organ (1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkata secara langsung dengan sistem imbalan dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam

kesuksesan organisasi. Seorang karyawan mendemonstrasikan *Organizational Citizenship Behavior* dengan cara membantu rekan sekerja dan pelanggan, melakukan kerja ekstra jika dibutuhkan, dan mencari jalan untuk memperbaiki produk dan prosedur (Daft. 2003). Robbins (2006) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari berbagai persyaratan jabatan formal seorang karyawan, namun mampu meningkatkan efektif fungsi organisasi. Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetap mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi .

*Organizational Citizenship Behavior* adalah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal (Hoffman, 2007). Robbins dan Coulter (2010) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku bijaksana yang bukan bagian dari pekerjaan resmi

karyawan tetapi dengan adanya perilaku ini dapat membuat organisasi menjadi efektif. *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan beberapa perilaku. meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi relawan untuk berbagai tugas ekstra, patuh terhadap berbagai aturan dan prosedur di tempat kerja Perilaku tersebut menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif konstruktif dan bermakna membantu.

Berdasarkan berbagai uraian tersebut, maka *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang didasari oleh keinginan pribadi yang dilakukan di luar tugas formalnya dan tidak berkaitan langsung atau secara eksplisit dengan sistem pemberian penghargaan. *Organizational Citizenship Behavior* mampu memberikan kontribusi positif pada peningkatan fungsi organisasi.

#### **2.2.2.2. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

OCB memiliki banyak manfaat, baik manfaat yang terkait dengan karyawan itu sendiri, rekan kerjanya, maupun manfaat bagi organisasi bisnis. Sejumlah manfaat *Organizational Citizenship Behavior* adalah :

1. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Kerja Karyawan.



*Organizational Citizenship Behavior* mampu meningkatkan semangat saling membantu diantara karyawan. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok yang ada di organisasi bisnis.

## 2. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Kerja Manajer

Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut sehingga efektivitas unit kerja akan semakin meningkat, yang akan meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja manajer. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen

## 3. Efisiensi Sumberdaya yang Dimiliki Organisasi Bisnis.

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. Karyawan yang menampilkan *contentiousness* 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.

Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan karyawan.

#### 4. Efisiensi Sumberdaya Langka dan Memelihara Fungsi Kelompok.

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. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu

yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. Sarana Efektif Koordinasi Kegiatan Kelompok Kerja.

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. 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. Meningkatkan Kemampuan Organisasi untuk Menarik serta Mempertahankan Karyawan Terbaik.

Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil), akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi bisnis.

7. Peningkatan Stabilitas Kinerja Organisasi.

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

8. Peningkatan 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 bisnis dapat beradaptasi dengan cepat;
- b. Karyawan yang secara aktif hadir dan beradaptasi pada berbagai pertemuan organisasi bisnis akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi bisnis;
- 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.

### **2.2.2.3. Indikator atau Pengukuran *Organizational Citizenship***

#### ***Behavior***

Skala Morison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik dalam mengukur *Organizational Citizenship Behavior*. Skala ini mengukur *Organizational Citizenship Behavior* dengan menggunakan dimensi dan pengukuran sebagai berikut :

#### a. Dimensi 1 : *Altruism*

1. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat
2. Membantu rekan kerja dalam pekerjaannya
3. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta
4. Membantu mengerjakan tugas orang lain saat mereka tidak masuk
5. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan masalah pekerjaan
6. Menjadi relawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta

b. Dimensi 2 : *Civic virtue*

1. Menyimpan informasi tentang kejadian – kejadian maupun perubahan dalam organisasi
2. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi
3. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi
4. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik bagi organisasi

c. Dimensi 3 : *Conscientiousness*

1. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal dimulai tepat waktu setiap hari
2. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon
3. Tidak menghabiskan waktu pembicaraan di luar pekerjaan
4. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari

d. Dimensi 4 : *Courtesy*

1. Memberikan perhatian terhadap fungsi – fungsi yang membantu image organisasi
2. Memberikan perhatian terhadap pertemuan – pertemuan yang dianggap penting
3. Membantu mengatur kebersamaan secara departmental

#### 4. Dimensi 5 : *Sportmanship*

1. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh atau menahan diri dari aktivitas – aktivitas mengeluh dan mengumpat
2. Tidak mencari dan menemukan kesalahan dalam organisasi
3. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proposinya

### **2.2.3. Kinerja Karyawan**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan, untuk itu perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya guna mencapai tujuan organisasi yang telah di ditetapkan. Dalam konteks hasil, Bernardin (2001:143) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Dari definisi tersebut, Bernardin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat dan perilaku. Pengertian kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas (Ricard: 2003).

Moehriono (2009:60) mengemukakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dari definisi kerja di atas dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

#### **2.2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Amstrong (1998: 16-17) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.
- b. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
- c. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.



- d. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- e. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Dari uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

#### **2.2.3.3. Indikator Kinerja Karyawan**

Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001:51) yang berjudul Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja, mengemukakan indikator – indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Kualitas Kerja (*Quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

- b. Ketepatan waktu (*Timeliness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
- c. Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas – tugas dan tanggung jawab. Karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
- d. Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau di terapi melalui pendidikan dan latihan faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
- e. Komunikasi (*Comunication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan – hubungan yang harmonis di antara para karyawan dan atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

## **2.3. Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (H1)**

Budaya organisasi positif yang telah berjalan dengan baik pada suatu perusahaan atau organisasi, maka akan menimbulkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan didalam perusahaan atau organisasi tersebut, begitu juga sebaliknya, ketika budaya organisasi tersebut bersifat negatif, maka akan berpengaruh terhadap kinerja yang juga menjadi negatif.

Gibson, Ivanichevich dan Donelly (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang merupakan hasil pemikiran dan kemudian dilakukan dalam kehidupannya baik sebagai individu maupun sebagai anggota dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan Succy Astrining Sari (2016), Fajriati Nur Azizah (2018), Venty Hertina Maulani, Widiarto, & Reni Shinta Dewi (2015) menunjukkan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (H2)**

Apabila terdapat budaya organisasi yang positif, serta berjalan dengan baik pada suatu perusahaan atau organisasi, maka akan menimbulkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* antar karyawan di dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan adanya keterkaitan antara dimensi dari budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Organ (1998) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang bersifat suka rela, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Karyawan memiliki kebebasan untuk bertindak dan tidak memperoleh reward, dalam konteks struktur reward formal dari organisasi, atas perilakunya tersebut.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Annisa Trisia, Eko Sakapurnama (2014), Sucky Astrining Sari (2016), Muhdar HM dan St. Rahman (2015), Fajriati Nur Azizah (2018), Siti Nur Aini (2012), Venty Hertina Maulani, Widiarto, & Reni Shinta Dewi (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### **2.3.3 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan (H3)**

Robbins dan Judge (2008) dalam Muhdar (2015:299), bahwa organisasi memiliki karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi lainnya.

Demikian pula penelitian yang dilakukan Sucky Astrining Sari (2016), Fajriati Nur Azizah (2018), Venty Hertina Maulani, Widiarto, & Reni Shinta Dewi (2015) menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.4 Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh**

#### ***Organizational Citizenship Behavior (H4)***

Demi menghasilkan kualitas yang ditargetkan, perusahaan memerlukan karyawan yang secara rutin merawat barang dan peralatan yang ada pada perusahaan. Apabila karyawan memiliki sikap tanggung jawab dalam merawat barang dan peralatan tersebut maka kualitas perusahaan akan tercapai dan tentunya sesuai dengan budaya perusahaan yang mengutamakan kebersihan, kerapian serta keringkasan. Kebersihan, kerapian serta keringkasan adalah salah satu indikator dari budaya organisasi. Kualitas juga merupakan salah satu indikator dari kinerja. Sedangkan rasa atau sikap tanggung jawab sendiri adalah merupakan perilaku dari salah satu dimensi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu *civic virtue*.

Pada dasarnya budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku karyawan melalui norma dan nilai yang berkaitan dalam organisasi yang mana bertujuan untuk mencapai hasil kinerja yang diharapkan dan dengan adanya extra role karyawan diharapkan rela melakukan kegiatan yang bertujuan memajukan perusahaan.

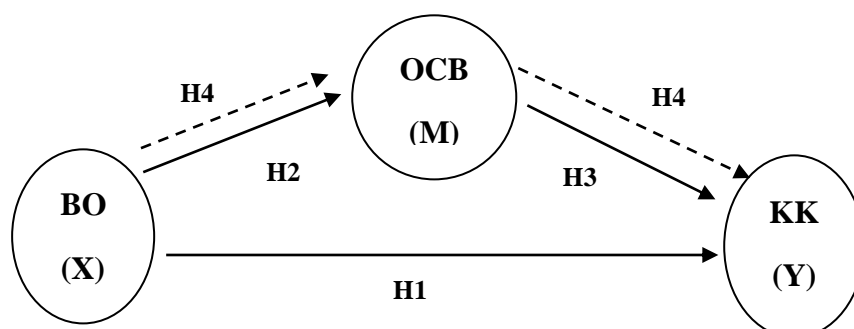
Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Venty Hertina Maulani, Widiarto, & Reni Shinta Dewi (2015) yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

#### **2.4. Kerangka Konseptual**

Pencapaian kerja karyawan yang optimal, Hotel Yusro Jombang harus mampu menciptakan kondisi yang dapat memungkinkan karyawan untuk meningkatkan budaya organisasi dan menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* dalam bekerja serta ketrampilan yang dimiliki secara optimal. Pelaksanaan program kerja ini yang dijalankan di dalam Hotel Yusro Jombang membantu untuk mengarahkan dan mengembangkan segala tindakan dan perilaku para karyawan yang dapat menjadikan karyawan untuk selalu bertanggung jawab, berkepribadian baik, disiplin serta bekerja secara efektif dan efisien sehingga secara tidak langsung akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Hotel Yusro Jombang juga harus memperhatikan sejauh mana pengaruh budaya organisasi yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat memberikan suatu timbal balik yang positif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pernyataan diatas bahwa faktor yang dapat menimbulkan kinerja karyawan menjadi lebih baik adalah budaya organisasi yang baik yang dimediasi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kerangka konsep digambarkan dalam sebuah bagan analisis sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual



Keterangan :

BO : Budaya Organisasi sebagai variabel bebas (X)

KK : Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (Y)

OCB : *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening (M)

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2013:93).

H1 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Yusro Jombang

H2 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Hotel Yusro Jombang

H3 : Diduga pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Yusro Jombang

H4 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* di Hotel Yusro Jombang