

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN ORGANIZATION CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL ANTARA
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KOTA PADANG**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Univeritas Negeri Padang*



RAISA

98537/2009

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2014**

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

*Dinyatakan Lulus Setelah dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL ANTARA
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA PADANG

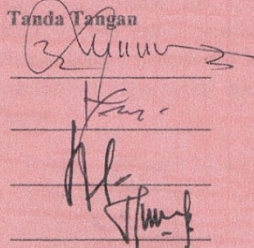
Nama : Raisa
BP/NIM : 2009/98537
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Februari 2014

Tim Penguji

No Jabatan	Nama
1. Ketua	Dr. Sulastri, MPd, M.M
2. Sekretaris	Hendri Andi Mesta, S.E,M.M,Ak
3. Anggota	Erni Masdupi, S.E, M.Si, Ph.D
4. Anggota	Firman, SE, MM

Tanda Tangan



**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) SEBAGAI VARIABEL ANTAR PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM KOTA PADANG**

Raisa, dibawah bimbingan
Dr. Sulastri, M.Pd, MM dan Hendri Andi Mesta, S.E, MM
Program Studi Ekonomi Manajemen
Konsentrasi Sumber Daya Manusia
Universitas Negeri Padang 2013

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis : pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kausatif suatu penelitian yang bertujuan untuk melihat seberapa jauh variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang. Teknik pengambilan sampel adalah *Propotional Random Sampling*. Sampel penelitian ini berjumlah 137 orang. Data primer penelitian dikumpulkan melalui angket yang disebarakan kepada sampel/responden penelitian. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi, studi kepustakaan, dan penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan bahan penelitian. *Data yang telah terkumpul tersebut lalu dianalisis secara statistik dengan analisis deskriptif dan induktif yang terdiri dari uji multikolinearitas, uji normalitas, uji heterokedastisitas, dan analisis regresi berganda.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa (1) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). (2) *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang. (3) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang. (4) komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel antara.

Saran dalam penelitian ini adalah tetap mempertahankan cara kerja dan semangat kerja dari setiap karyawan. Lebih mempertinggi rasa komitmen karyawan terhadap perusahaannya.

Kata kunci: Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Antara.**

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Dr. Sulastri, MPd, M.M selaku pembimbing I dan Bapak Hendri Andi Mesta, SE, MM selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada penulis demi kesempurnaan skripsi ini. Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Erni Masdupi, Ph.D dan Bapak Firman, SE, Msc terima kasih atas kritik dan saran yang telah Ibu berikan dalam penulisan skripsi.
2. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs. M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, yang telah menyediakan fasilitas dan kemudahan untuk menyelesaikan skripsi.
3. Ibu Erni Masdupi, Ph.D dan Ibu Rahmiati, SE, M.Sc selaku ketua dan sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Ibu Susi Evanita, M.S selaku Pembimbing Akademik saya di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

5. Ibu Chichi Andriani, SE, MM selaku Penasehat Akademik.
6. Bapak Hendra Mianto, A.Md selaku staf administrasi Program Studi Manajemen Universitas Negeri Padang
7. Pegawai perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
8. Segenap Dosen dan Staf Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu penulisan selama menuntut ilmu di Universitas Negeri Padang.
9. Kedua Orang tua saya, serta keluarga tercinta tante, om, abang sepupu, dan kakak sepupu saya yang telah memberikan dorongan, semangat, dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dan penulisan skripsi ini.
10. Rekan-rekan seperjuangan di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, (Dani, Agung, Mona, Runi, dan seluruh teman-teman manajemen angkatan 2009). Terima kasih atas bantuan dan motivasinya.
11. Rekan-rekan seperjuangan (Diah, Mimi, Pute, serta seluruh rekan EO Ladewi. Semoga bantuan, bimbingan dan petunjuk yang rekan-rekan berikan menjadi amal ibadah dan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Penulis sangat menyadari dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan dimasa mendatang.

Padang, Januari 2014

Raisa

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Perumusan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Teori.....	9
2.1.1 Kinerja Karyawan	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	9
2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	11
2.1.1.3 Penilaian Kinerja	14
2.1.1.4 Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan	17
2.1.1.5 Indikator Kinerja	19
2.1.2 Komitmen Organisasi	20
2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi	20
2.1.2.2 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi.....	24
2.1.2.3 Beberapa Hal Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	28
2.1.2.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	30

2.1.2.5	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	32
2.1.2.6	Tiga Bentuk Komitmen Organisasi.....	33
2.1.2.7	Indikator Komitmen Organisasi.....	34
2.2.2	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	35
2.2.2.1	Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	35
2.2.2.2	Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Dalam Organisasi.....	38
2.2.2.3	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi OCB	42
2.2.2.4	Dimensi OCB	45
2.2.2.5	Indikator-indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	47
2.2	Penelitian Terdahulu	48
2.3	Kerangka Konseptual.....	49
2.4	Hipotesis	52

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Desain Penelitian.....	52
3.2	Tempat Dan Waktu Penelitian.....	52
3.2.1	Tempat Penelitian.....	52
3.2.2	Waktu Penelitian.....	52
3.3	Populasi Dan Sampel Penelitian.....	53
3.3.1	Populasi Penelitian.....	53
3.3.2	Sampel Penelitian.....	54
3.4	Jenis Data yan Digunakan.....	56
3.4.1	Data Primer.....	56
3.4.2	Data Sekunder.....	56

3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.6	Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional.....	58
3.6.1	Variabel Penelitian	58
3.6.2	Definisi Operasional.....	58
3.7	Instrumen Penelitian	61
3.8	Teknik Pengolahan Data.....	62
3.8.1	Analisis Data Responden	62
3.9	Metode Analisis Data.....	62
1.	Uji Validitas.....	62
2.	Uji Reliabilitas.....	63
3.10	Teknik Analisis Data.....	64
3.10.1	Analisis Deskriptif.....	65
	1. <i>Struktur Equation Model (SEM)</i>	66
3.11	Uji Hipotesis.....	70

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Hasil Penelitian.....	72
4.1.1	Gambaran Umum Organisasi	72
4.1.2	Visi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang	73
4.1.3	Misi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang	73
4.1.4	Fungsi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang.....	73
4.2	Karakteristik Responden	74
4.2.1	Deskripsi Responden	74
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian	76
4.3	Teknik Analisis Data	79
4.3.1	<i>Uji Validitas</i>	79

4.3.2	<i>Uji Reabilitas</i>	100
4.4	Analisis Struktural Equation Modeling (SEM)	101
4.4.1	Evaluasi Kriteria <i>Goodness Of Fit Index</i>	103
4.4.2	Evaluasi Ukuran Sampel (Sample Size).....	103
4.4.3	Evaluasi Normalitas Data	104
4.4.4	Evaluasi Data Outlier	104
4.5	Penujian Normalitas Dan Data Outlier	105
4.5.1	Pengujian Normalitas	105
4.5.2	Pengujian Data Outlier	105
4.6	Hasil Pengujian Hipotesis Dan Pembahasan	106
4.6.1	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	107
4.6.2	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	109
4.6.3	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	110
4.6.4	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Sebagai Variabel Perantara	112
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Simpulan.....	115
5.2	Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA.....		118

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pencapaian Target 2011-2012.....	4
Tabel 3.1 Jumlah Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang.....	53
Tabel 3.2 Jumlah Sampel Yang Akan Diteliti Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang.....	55
Tabel 3.3 Daftar Skor Jawaban Setiap Pernyataan Berdasarkan Sifatnya.....	61
Tabel 3.4 Klasifikasi TCR.....	65
Tabel 3.5 <i>Cut Off</i> Beberapa Indeks Kesesuaian Model.....	67
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	74
Tabel 4.2 Berdasarkan Strata Pendidikan.....	75
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Status Pendidikan.....	75
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi TCR.....	76
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi OCB <i>Organization Citizenship Behavior</i> TCR.....	77
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan TCR.....	78
Tabel 4.7 Hasil <i>Goodness of fit index</i> Komitmen Organisasi.....	81
Tabel 4.8 Hasil <i>Standardized Loading</i> Komitmen Organisasi.....	82
Tabel 4.9 Hasil <i>Convergent Validity</i> Komitmen Organisasi.....	83
Tabel 4.10 <i>Goodness-of indices</i> Komitmen Organisasi Setelah Modifikasi.....	85
Tabel 4.11 <i>Standardized loading</i> Komitmen Organisasi Setelah Modifikasi.....	85
Tabel 4.12 <i>Convergent Validity</i> Komitmen Organisasi Setelah Modifikasi.....	86
Tabel 4.13 Hasil <i>Goodness-of fit index Organization Citizenship Behavior</i> (OCB).....	88
Tabel 4.14 Hasil <i>Standardized Loading Organization Citizenship Behavior</i> (OCB).....	89

Tabel 4.15 Hasil <i>Convergent Validity Organization Citizenship Behavior</i> (OCB).....	90
Tabel 4.16 <i>Standardized loading Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) Setelah Modifikasi.....	92
Tabel 4.17 <i>Standardized Loading Organization Citizenship Behavior</i> Setelah Modifikasi.....	92
Tabel 4.18 <i>Convergent Validity Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) Setelah Modifikasi.....	93
Tabel 4.19 Hasil <i>Goodness-of fit index</i> Kinerja Karyawan.....	95
Tabel 4.20 Hasil <i>Standardized Loading</i> Kinerja Karyawan.....	96
Tabel 4.21 Hasil <i>Convergent Validity</i> Kinerja Karyawan.....	97
Tabel 4.22 Hasil <i>Goodness-of fit index</i> Kinerja Karyawan Setelah Modifikasi.....	99
Tabel 4.23 Hasil <i>Standardized Loading</i> Kinerja Karyawan Setelah Modifikasi.....	99
Tabel 4.24 Hasil <i>Convergent Validity</i> Kinerja Karyawan Setelah Modifikasi.....	100
Tabel 4.25 <i>Composite Reliability</i>	101
Tabel 4.26 <i>Goodness-of fit index</i> Model Full.....	103
Tabel 4.27 <i>Regression Weight</i> Hasil Analisis Model SEM Untuk Hipotesis 1.....	107
Tabel 4.28 <i>Regression Weight</i> Hasil Analisis Model SEM Untuk Hipotesis 2.....	109
Tabel 4.29 <i>Regression Weight</i> Hasil Analisis Model SEM Untuk Hipotesis 3.....	111
Tabel 4.30 <i>Regression Weight</i> Hasil Analisis Model SEM Untuk Hipotesis 4.....	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Hipotetik.....	50
Gambar 4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Komitmen Organisasi Tahap I	80
Gambar 4.2 Modifikasi model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Komitmen Organisasi Tahap II.....	84
Gambar 4.3 <i>Confirmatory Factor Analysis Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) Tahap I	87
Gambar 4.4 Modifikasi model <i>Confirmatory Factor Analysis Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) Tahap II.....	91
Gambar 4.5 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Kinerja Karyawan Tahap I.....	94
Gambar 4.6 Modifikasi model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Kinerja Karyawan Tahap II.....	98
Gambar 4.7 Model Full Struktural <i>Equation Modeling</i>	102

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	120
Lampiran 2.....	125
Lampiran 3.....	128
Lampiran 4.....	145
Lampiran 5.....	149
Lampiran 6.....	150

DARI

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan pasti akan membutuhkan sumber daya manusia yang tinggi, untuk mewujudkan visi dan misi dari perusahaan mereka. Maka dari itu perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja dari para karyawannya, agar mereka dapat berkerja secara optimal dan memberikan hasil yang maksimal untuk pencapaian dari visi dan misi tersebut. Kinerja karyawan merupakan faktor penting bagi kemajuan suatu perusahaan, sebab kinerja karyawan yang akan membatu perusahaan untuk lebih berkembang. Kinerja organisasi juga akan dinilai baik atau tidaknya dari hasil yang diberikan oleh para karyawan. Prawirosentono (1999), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan weenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu kinerja dianggap penting dalam kemajuan suatu perusahaan, sebab tanpa adanya kinerja yang baik perusahaan akan sulit untuk berkembang. Diman Miner (1990) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu kualitas kerja yang dihasilkan, kuantitas kerja yang dihasilkan, waktu kerja, kerja sama. Dengan adanya keempat aspek tersebut maka kinerja dapat dikatakan baik bila aspek tersebut sesuai

dengan target atau rencana yang telah ditetapkan organisasi. Jadi produktivitas kinerja dari para karyawan bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerjanya.

PDAM sebagai organisasi yang bergerak dibidang melayani masyarakat tentunya sangat membutuhkan pegawai yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi, karena terlaksananya pelayanan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan individu dan masyarakat tidak lepas dari hasil kerja yang baik para pegawai PDAM selama dalam bekerja. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang sebagai salah satu lembaga sektor publik yang fokus memberikan pelayanan pada masyarakat yang membutuhkan. Para karyawan yang berkerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang ini memiliki kinerja yang cukup baik, karena masing-masing karyawan yang berkerja, menunjukan kinerja yang memuaskan bagi perusahaan.

Kinerja dapat berjalan dengan baik juga dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti efektifitas, efisiensi, otoritas, tanggung jawab, disiplin, dan insentif. Seperti yang dikatakan Prawirosentono (1999), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti efektifitas dari kelompok bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, otoritas dan tanggungjawab merupakan rangkaian yang tak terpisahkan karena wewenang dan tanggungjawab telah didelegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih tugas, disiplin merupakan suatu sikap hormat yang ditunjukan karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, serta pemberian insentif pada

karyawan. Tidak hanya itu komitmen organisasi juga dapat menjadi faktor yang bisa meningkatkan kinerja. Namun karyawan-karyawan PDAM sebagian besar masih belum bisa memberikan kinerjanya dengan baik, karena sebagian dari pegawai masih ada yang banyak mengerjakan tugasnya setelah beberapa hari dari yang seharusnya. Dapat dilihat komitmen organisasi yang dimiliki para karyawan yang telah berkerja masih belum cukup besar. Karena komitmen organisasi membicarakan tentang kesetiaan seseorang akan organisasinya dimana komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasinya. Karyawan yang berkomitmen tinggi berkeinginan untuk lebih memberikan tenaga dan tanggungjawab dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat ia berkerja (Kuntjoro, 2002). Karyawan yang berkomitmen tinggi memiliki produktivitas kinerja yang tinggi (Luthans, 2002)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja bagi para karyawan. Karena *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan sikap dari diri individu, dimana ini didasari dari kesadaran diri masing-masing. Dimana *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* juga merupakan kumpulan dari perilaku-perilaku positif dari diri seseorang dalam pekerjaannya, dimana nantinya perilaku ini akan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Ariani (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku positif di tempat kerja yang mendukung kerja individu dan keefektifan organisasi. Namun tidak banyak dari para

karyawan yang memiliki sikap ini, karna dapat terlihat ketika peneliti meneliti, para karyawan sebagian besar lebih memilih mengerjakan tugasnya mengundur-undur waktu, sehingga mereka memiliki alasan untuk tidak melakukan pekerjaan diluar dari kerjanya, walau ada beberapa karyawan wanita yang ingin membatuperkerjaan rekan kerjanya yang ditinggalpergi pelatihan.

Berikut data pencapaian target pada perusahaan daerah air minum kota padang yang dirangkum dari hasil kerja karyawan.

Tabel 1.1
Data Pencapaian target 2011-2012

No	Keterangan	2011			2012		
		Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
1	Proyeksi kenaikan tarif full cost recovery	8.3	0.6	-93	7	5.4	-23
	Rata-rata harga air (Rp./m3)	3.605	3.702	100	3.856	3.902	100
	Rata-rata biaya (Rp./m3)	2.508	2.689	93	2.573	2.97	87
2	Tingkat kehilangan air	30.4	46.67	65	27.4	42.26	65
3	cakupan pelayanan	65.6	58.6	112	67.5	61.28	91
4	Ratio pegawai per 100 pelanggan (orang)	5.9	5.4	100	5.6	4.87	100
5	Jangkawaktu penagihan piutang	44	55	81	44	53	84
6	Invetasi	30.991.839	29.109.367	91	11.573.529	35.786.869	100
7	Saldo kas	6.254.389	8.242.486	100	6.695.618	14.634.525	100

Dari tabel diatas, dapat penulis menyimpulkan bahwa kinerja dari karyawan perusahaan daerah air minum kota padang ini masih belum cukup baik, sebab perusahaan masih belum bias mencapai target di beberapa bidang. Walau

pencapaian target di akhir tahunnya tercapai. Dapat dilihat dari saldo kas diakhir tahun yang selalu diatas dari target yang ditetapkan.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang penulis paparkan diatas dapat disimpulkan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang ini diduga memiliki kinerja karyawan yang sudah cukup baik, walau ada beberapa bagian dari target yang dibawah apa yang telah ditetapkan ini diduga karena masih rendahnya OCB dari dalam diri karyawan dan komitmen organisasi pada pegawai PDAM. Dengan adanya rasa komitmen organisasi yang tinggi dalam diri karyawan dan OCB diduga kinerja karyawan pada pegawai PDAM pun akan meningkat.

Berdasarkan uraian dan fenomena tersebut, penulis tertarik mendalami sejauh mana komitmen organisasi, dan OCB *Organizational citizenship behavior* terhadap dengan kinerja karyawan PDAM dengan judul **“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN OCB *Organizational citizenship behavior* SEBAGAI VARIABEL ANTARA”**

1.2 Identifikas Masalah

Perumusan masalah merupakan langkah yang sangat penting dalam menentukan arah penelitian. Dari latar belakang yang telah disebutkan diatas, maka permasalahan pada penelitian ini adalah sbagai berikut:

- 1) Rendahnya rasa komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum kota Padang.

- 2) Rendahnya rasa *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimiliki oleh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum kota Padang.
- 3) Tingkat kinerja yang masih belum maksimal yang dimiliki oleh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum kota Padang.

Untuk menghindari luasnya pembahasan maka penulis membatasi permasalahan:

- a. Permasalahan yang dibahas hanya seputar komitmen organisasional, dan *Organizational citizenship behavior* (OCB) serta kinerja karyawan.
- b. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang?

4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel antara pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang?

1.4 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam menyusun penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk melihat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel antara

1.5 Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi melalui kinerja karyawan, dengan memperhatikan variable-variabel dari komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dipersiapkan sebagai pendukung timbulnya kinerja karyawan.

2. Bagi kalangan akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai tambahan referensi mengenai komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* serta kinerja bagi karyawan agar dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada masa yang akan datang.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini merupakan satu kesempatan bagi peneliti menerapkan teori yang diperoleh selama masa perkuliahan serta memperluas wawasan dan analisis peneliti khususnya mengenai pengaruh Komitmen organisasional, dan *Organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap Kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kinerja karyawan

2.1.1.1 Pengertian kinerja karyawan

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan sesuatu pekerjaan. Menurut Prawirosentono (1999), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Irianto (2001) kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Oleh karna itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja dari sumber daya manusia yang terdapat dalam satu organisasi dapat dinilai secara objektif. Miner (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah di bebaskan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi.

Kinerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kesuksesan yang dimaksud tersebut ukurannya tidak dapat disamakan pada semua orang, namun lebih merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya (Marier dalam Mahdy, 2012). Menurut Dunham (1984) dalam Mahdy (2012) menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkatan dimana tujuan secara aktual dicapai. Kinerja bisa melibatkan perilaku yang abstrak (*supervise*, perencanaan, pengambilan keputusan). Kinerja termasuk juga dimensi kualitas dan kuantitas. Kinerja adalah fungsi dari usaha. Tanpa usaha, kinerja tidak akan dihasilkan.

Sedangkan Menurut Cormick & Tiffin (1980), mengemukakan kinerja adalah: kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya yaitu, mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Dari definisi-definisi diatas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Prawirosentono (1967) dalam Sutrisno (2011), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kesuksesan yang dimaksud tersebut ukurannya tidak dapat disamakan pada semua orang, namun lebih merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya (Marier dalam Mahdy, 2012). Menurut Dunham (1984) dalam Mahdy (2012) menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkatan dimana tujuan secara aktual dicapai. Kinerja bisa melibatkan perilaku yang abstrak (*supervise*, perencanaan, pengambilan keputusan). Kinerja termasuk juga dimensi kualitas dan kuantitas. Kinerja adalah fungsi dari usaha. Tanpa usaha, kinerja tidak akan dihasilkan..

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Suatu Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktifitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada didalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentono (1999), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi, Baik buruknya suatu kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas di dalam organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.
2. Otoritas dan Tanggung Jawab, Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Setiap karyawan dalam organisasi pasti tau apa yang menjadi hak dan kewajibannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.
3. Disiplin, Secara umum disiplin menunjukan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan

perusahaan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaiknya bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kontribusi disiplin yang baik. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Bila seorang karyawan melanggar, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati.

4. Inisiatif, Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap insentif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan kalau memang dia atasan yang baik. Sebaliknya dengan atasan yang buruk ia akan selalu mencegah inisiatif bawahan lebih-lebih bawahan yang kurang disenanginya

Pendapat lain tentang faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (1998) yaitu sebagai berikut:

1. Personal Faktor, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi, dan komitmen individu.
2. Leadership Faktor, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan, yang dilakukan, manajer, dan team leader.

3. Team Faktor, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. System Faktor, ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Contextual/Situational Faktor, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.1.1.3 Penilaian Kinerja

Setiap orang sebagai pelaku yang melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya harus dinilai kinerjanya. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang berada didalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Menurut Bernardin dan Russel (1995), mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan
2. *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.

3. *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. *Cost Effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need For Supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal Impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan menurut Dessler (1997), menyatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja disebutkan antara lain:

1. Keterampilan merencanakan
 - a) Menilai dan menetapkan prioritas dari bidang hasil.
 - b) Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis.
 - c) Merumuskan jadwal yang mungkin.

- d) Mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dan hambatan-hambatan ke arah pencapaian hasil yang dituntut.

2. Keterampilan mengorganisasi

- a) Mengelompokkan kegiatan demi penggunaan operasional atas sumber-sumber personel dalam rangka mencapai tujuan.
- b) Secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenang bawahan.
- c) Meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan dalam operasi kerja.

3. Keterampilan mengarahkan

- a) Kemampuan untuk memandu.
- b) Menekankan proses motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan.

4. Keterampilan mengendalikan

- a) Menetapkan prosedur yang tepat untuk terinformasi tentang kemajuan kerja bawahan.
- b) Mengidentifikasi simpangan dalam kemajuan tujuan kerja.
- c) Menyesuaikan diri dalam kerja untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah dicapai.

5. Menganalisis masalah

- a) Menetapkan data yang berhubungan dengan permasalahan.
- b) Membedakan fakta-fakta yang berarti dari yang kurang berarti.

- c) Menetapkan hubungan timbal balik.
- d) Mencapai pemecahan yang kelihatannya praktis.

2.1.1.4 Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa cara untuk peningkatan kinerja karyawan. Menurut Stoner pada Irianto (2001), mengembangkan adanya empat cara yaitu:

1. Diskriminasi, dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaannya antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, pengajian, dan sebagainya.
2. Pengharapan, karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam berkerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga pengharapan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.
3. Pengembangan, bagi yang berkerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program penelitian dan pengembangan. Sedangkan yang diatas setandar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi.

4. Komunikasi, para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukan. Untuk melakukan secara akurat manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi para karyawan dan cara mengatasinya. Maka dari itu para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

Selain itu ada empat aspek yang dapat mempengaruhi kinerja, dimana Menurut Miner (1990), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan, serta masa kerja yang telah di jalani individu pegawai tersebut.
4. Kinerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dengan aspek kinerja diatas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil menemukan keempat aspek

tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.1.5 Indikator Kinerja

Menurut Desler (2003) indikator kinerja pegawai antara lain :

- 1) Kualitas kerja; akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
- 2) Produktifitas; kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan; keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.
- 4) Keandalan, kapabilitas individu yang dapat diandalkan dan mampu untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan.
- 5) Ketersedian; tingkat dimana karyawan tepat waktu mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
- 6) Kebebasan; tingkat dimana pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervise

Sedangkan menurut Wirawan (2009:91) indikator-indikator dari kinerja antara lain, yaitu :

- a. Kuantitas kerja; pertimbangan volume prestasi kerja.
- b. Kualitas kerja; pertimbangan keakuratan, ketepatan, kerapian dan kelengkapan dalam melaksanakan kewajiban.

- c. Dapat dipercaya; pertimbangan dapat dipercayanya karyawan untuk memenuhi komitmen kerja.
- d. Inisiatif; pertimbangan kemandirian, penggunaan akal, dan kemauan untuk menerima tanggung jawab.
- e. Adaptabilitas; pertimbangan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
- f. Kerja sama; pertimbangan dalam kemampuan bekerja sama dengan orang lain.

2.1.2 Komitmen organisasi

2.1.2.1 Pengertian komitmen organisasi

Komitmen anggota organisasi merupakan hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan/organisasi untuk tetap tinggal dan berkerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. Banyak hal yang mendorong terciptanya komitmen organisasi, diantaranya: kepuasan-kepuasan yang diperoleh di dalam organisasi atau selama mereka berkerja. Kepuasan akan pembayaran yang diberikan perusahaan, kepuasan kondisi kerja apakah secara mental pekerjaan yang dihadapi menantang atau tidak sikap atasan dan pengawasan yang ada, hubungan dengan sesama rekan kerja, merupakan factor-faktor penentu komitmen organisasi (Armansyah 2002).

Komitmen juga dapat didefinisikan sebagai jaminan dan janji baik secara eksplisit maupun implicit dari keberlangsungan hubungan antara partner dalam pertukaran Schur (dalam Gunlach, 1995). Komitmen juga berarti keinginan yang abadi untuk memelihara hubungan yang bernilai (Zaltman & Dashpande, 1992). Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu (Summers dan Acito, 2000).

Komitmen organisasi menurut Mathis dan Jackson (2001) pada Armansyah (2002) adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk ada didalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistic ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (turnover). Sedangkan menurut Wayne (1997) pada Andini (2006) komitmen organisasional adalah kekuatan relative pengalaman pada keterlibatan dalam dari diri seorang individu dalam organisasi tertentu.

Potter, Steers, dan Mowday (1982) dalam Yilmaz (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti yang lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan

keinginan karyawan untuk member kontribusi yang berarti pada organisasinya.

William dan hazer (1986); Mowday(1987) dalam Andini (2006) komitmen organisasional didefenisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memandang pekerjaan bukan sebagai beban atau kewajiban tetapi sarana berkarya dan mengembangkan diri, karna seseorang karyawan diharapkan mampu menjiwai pekerjaannya serta berkerja dengan pikiran dan hati. Menurut Greenberg dan Baron (1993) dalam Chairy (2002) karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Komitmen organisasi muncul ketika karyawan secara kuat mengidentifikasi keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, menetujui sistem nilai dan tujuan organisasi dan ingin berusaha keras untuk kepentingan organisasi (McKeena,2000).

Defenisi komitmen organisasi berikutnya dikemukakan oleh Mowday, Porter, dan Steers (dikutip oleh McKeena, 2000). Komitmen adalah kekuatan relative identifikasi individu dan keterlibatan dapat terlihat dalam keinginan individu untuk melaksanakan tugas melebihi tuntunan kerjanya.

Beberapa defenisi komitmen organisasi dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hamper sama, yaitu proses karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan oprganisasi. Selain itu komitmen organisasi mengantung penmgertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi. Komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi atau organisasi aktif. Karyawan yang berkomitmen tinggi berkeinginan untuk lebih memberikan tenaga dan tanggung jawab dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya berkerja (Kuntjoro,2002).

Mowday dkk (dikutip oleh dyne et al., 1994) mengemukakan apabila lama berkerja didasarkan pada pilihan karyawan itu sendiri, hal ini akan meningkatkan ikatan afektif terhadap organisasi. Ikatan afektif tersebut dinamakan affective commitment yang tinggi dipastikan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berperilaku OCB (McShane & Glinow, 2003).

Pernyataan tersebut didukung pula oleh Greenberg dan Baron (2000). Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin karyawan tersebut ingin berperilaku melebihi tuntutan tugas apabila dibutuhkan. Hal ini menggerakkan karyawan untuk terlibat dalam berbagai bentuk OCB.

2.1.2.2 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Dessler (1999) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

- 1) *Make It Charismatic*, jadikan visi dan misi organisasi sebagai dasar bagi setiap pegawai dalam berperilaku, bersikap dan bertindak. Dengan adanya komitmen pegawai yang didasarkan pada visi dan misi organisasi, maka akan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.
- 2) *Build The Tradition*, segala sesuatu yang baik dalam organisasi jadikan sebagai tradisi yang secara terus menerus dijaga oleh generasi berikutnya. Tradisi baik yang selalu dijaga oleh organisasi akan menciptakan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja dan akan mengurangi keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi karena adanya kenyamanan yang dirasakan dalam bekerja.
- 3) *Have Comprehensive Grievance Procedures*, organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan yang berasal dari pihak luar ataupun dalam organisasi, karena jika ada keluhan maka organisasi akan segera

mengkaji keluhan tersebut dan menyelesaikannya. Sehingga keluhan tersebut tidak akan menjadi masalah besar bagi organisasi.

- 4) *Provide Extensive Two-Way Communications*, menjalin komunikasi dua arah diorganisasi tanpa memandang rendah bawahan. Dengan adanya komunikasi dua arah ini akan membuat pegawai dapat mengekspresikan perasaannya tentang organisasi dan atasan sehingga dapat menumbuhkan komitmen pegawai terhadap organisasi.
- 5) *Create A Sense Of Community*, jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, dan kerja sama sehingga akan mempermudah pegawai dan atasan untuk membagi pengalaman, saling mengenal satu sama lain atau dengan organisasi. Sehingga komitmen pegawai terhadap organisasi dapat timbul dengan sendirinya.
- 6) *Build Value-Based Homogeneity*, setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk dapat menduduki posisi penting dalam organisasi dengan focus kepada nilai, kemampuan, dan keinginan yang dimiliki pegawai daripada memandang perbedaan latar belakang dan budaya yang berbeda dengan organisasi. Sehingga pegawai akan memiliki keinginan untuk berkomitmen terhadap organisasi yang menjadi tempat dia bekerja.
- 7) *Share And Share A Like*, sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara pegawai level bawah sampai level atas tidak terlalu berbeda atau

terlalu mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik dan lain-lain. Sehingga komitmen dapat tercipta karena kecilnya perbedaan antara atasan dan bawahan.

- 8) *Emphasize Barnraising*, cross-utilization and teamwork, organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi
- 9) *Get Together*, adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
- 10) *Support Employee Development*, organisasi sebaiknya memperhatikan perkembangan karir pegawai dalam jangka panjang. Efek yang timbul dari adanya kesempatan pegawai untuk mengembangkan karir adalah pegawai menjadi berkomitmen terhadap organisasi. Jika organisasi tidak memperhatikan pengembangan karir pegawai, maka pegawai akan pergi meninggalkan organisasi dan mencari organisasi lain yang memperhatikan pengembangan karir pegawainya.
- 11) *Commit To Actualizing*, setiap pegawai diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal diorganisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing sehingga pegawai akan memiliki komitmen terhadap organisasi karena kesempatan aktualisasi yang mungkin tidak didapatkan jika mereka bekerja di organisasi lain.

- 12) *Provide First-Year Job Challenge*, berikan bantuan yang konkrit bagi pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Dengan adanya bantuan mengembangkan potensi pegawai dari organisasi, akan menciptakan komitmen pegawai terhadap organisasi.
- 13) *Enrich And Empower*, ciptakan kondisi agar pegawai bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi pegawai. Dengan begitu pegawai akan memiliki tanggung jawab dengan orang-orang yang bekerja dengannya setiap hari dan menimbulkan komitmen pegawai terhadap organisasi.
- 14) *Promote From Within*, bila ada lowongan sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern organisasi sebelum merekrut pegawai dari luar organisasi.
- 15) *Provide Developmental Activities*, bila organisasi memprioritaskan pegawai dari dalam merekrut tentunya akan memotivasi pegawai untuk terus tumbuh dan berkembang personal dan jabatannya.
- 16) *The Question Of Employee Security*, komitmen akan muncul dengan sendirinya apabila pegawai merasa aman baik dari segi fisik maupun psikis. Dengan adanya keamanan yang diperoleh pegawai dalam bekerja akan membuat pegawai merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya tanpa adanya ancaman buruk.

- 17) *Commit To People-First Values*, organisasi harus memberikan perlakuan yang benar pada saat awal pegawai bekerja karena akan menimbulkan persepsi yang positif dan komitmen. Sehingga menimbulkan keyakinan bagi pegawai bahwa organisasi tempat dia bekerja adalah baik untuk dia bekerja.
- 18) *Put In Writing*, data-data tentang kebijakan, visi, misi, sejarah, strategi dan lain sebagainya sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar bahasa lisan sehingga nilai-nilai yang dimiliki perusahaan dapat terdistribusikan kepada pegawai.
- 19) *Hire “Right-Kind” Managers*, pimpinan sebaiknya memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari. Sehingga pimpinan tersebut dapat menjadi panutan bagi pegawai dan mendorong munculnya komitmen pegawai terhadap organisasi.
- 20) *Walk The Talk*, bila pimpinan ingin pegawai berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata namun melakukan tindakan konkret agar pegawai memiliki kepercayaan terhadap pimpinan.

2.1.2.3 Beberapa Hal Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Luthans (2002) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor pribadi karyawan dan faktor organisasi. Faktor

organisasi karyawan meliputi jenis kelamin dan tingkat pendidikan (Cherrington, 1994).

- a. Karyawan perempuan memiliki komitmen lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki. Biasanya perempuan menjadikan karir sebagai prioritas utama. Perempuan lebih ingat mengaplikasikan ilmu yang didapat untuk menguji dirinya sendiri. Perempuan mengetahui bahwa dirinya tidak akan seumur hidup berkarir. Hal ini membuat karyawan perempuan memberikan segenap kemampuan kepada organisasi pada saat karyawan perempuan mampu bekerja dan masih memiliki kesempatan untuk bekerja (Schultz & Schultz, 1998).
- b. Karyawan berpendidikan rendah memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang memiliki pendidikan tinggi. Tingkat pendidikan tinggi membuat karyawan memiliki lebih banyak pilihan pekerjaan, sehingga kelekatan dengan organisasi berkurang. Hal tersebut menyebabkan komitmen organisasi yang rendah pada karyawan berpendidikan tinggi (Iverson & Buttigieg, 1999).
- c. Usia dan lama bekerja juga mempengaruhi komitmen organisasi (Luthans, 2002). Karyawan usia tua lebih berkomitmen dibandingkan dengan karyawan usia muda. Tingkat usia membatasi keinginan seseorang untuk berpindah-pindah pekerjaan. Lama bekerja mempengaruhi komitmen organisasi karena karyawan yang telah lama bekerja akan merasa investasi

yang telah ada (berupa waktu, usia, dan jabatan) tidak dapat tergantikan bila karyawan meninggalkan organisasi (Martini & Rostiana, 2003).

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Sementara itu, David dalam Sopiah(2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.
- 4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang baru dan pegawai yang sudah lama bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Stum dalam Sopiah (2008) mengemukakan ada empat faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi:

- 1) Budaya keterbukaan.

- 2) Kepuasan kerja.
- 3) Kesempatan personal untuk berkembang.
- 4) Arah organisasi

Stum dan Porter (dalam Supriyanto, 2000) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal yang meliputi *Job Expectations, Psychological Contract, Job Choice Factor*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan mempengaruhi komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *Initial Works Experiences, Job Scope, Supervision, Goal Consistency Organizational*. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-Organizational Factors*, yang meliputi *Availability Of Alternative Jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain.

Steers dalam Sopiah, (2008:163) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan

- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

2.1.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen pegawai terhadap suatu organisasi merupakan kesetiaan dan keterlibatan pegawai pada suatu organisasi. Menurut Mac Kenzie (1998) dalam Astuti (2005) komitmen pegawai terhadap organisasinya tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan jika komitmen pegawai dalam organisasi itu rendah akan mengakibatkan keinginan untuk keluar.

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya. Dalam penelitian Muhadi (2007) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila komitmen terhadap organisasi juga meningkat dengan kuat. Sehingga variabel komitmen organisasi ini merupakan variabel yang baik dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Begitu juga pada penelitian Astuti (2005) komitmen organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi rendahnya tingkat kinerja pegawai. Mackenzie (1998) dalam Muhadi (2007) yang menyatakan bahwa apabila komitmen karyawan terhadap organisasi tinggi maka akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan sedangkan kalau komitmen karyawan ini rendah maka kinerja karyawan juga rendah bahkan dapat mengakibatkan munculnya keinginan untuk keluar.

2.1.2.6 Tiga Bentuk Komitmen Organisasi

Mayer dan Allen mengelompokkan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu *Continuance Commitment*, *Affective Commitment* dan *Normative Commitment* (Mayer, Allen, & Smith, 1993). *Continuance Commitment* adalah kekuatan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat berbuat hal lain (Greenberg & Baron, 2000). Karyawan terikat dengan organisasi hanya karena faktor seperti rencana pensiun dan senioritas, yang tidak dapat berlanjut apabila berhenti bekerja. Karyawan tidak memiliki identifikasi pribadi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Schultz & Schultz, 1998). Bentuk komitmen yang kedua adalah *Affective Commitment* adalah kekuatan hasrat karyawan dalam bekerja pada organisasi karena setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Greenberg & Baron, 2000). *Affective Commitment*

mengacu pada kelekatan emosional dan identifikasi karyawan dengan organisasi (Sweeney & McFarlin, 2002).

Bentuk komitmen yang ketiga adalah *Normative Commitment* adalah kekuatan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena merasa wajib untuk tetap tinggal dalam organisasi. Hal ini karena tekanan dari orang lain (Greenberg & Baron, 2000). Normative commitment menyangkut merasa berkewajiban untuk tetap bekerja pada pemimpinnya. Perasaan ini timbul karena telah mendapat keuntungan dari pimpinan seperti pembayaran kuliah, atau pelatihan keterampilan khusus (Schultz & Schultz, 1998). Karyawan dengan *Normative Commitment* yang tinggi sangat memperdulikan apa yang dipikirkan oleh orang lain apabila meninggalkan organisasi. Karyawan tidak ingin mengecewakan pemimpinannya dan khawatir rekan kerja berpikir kurang baik dengan pengunduraan dirinya (Greenberg & Baron, 2000).

2.1.2.7 Indikator Komitmen Organisasi

Meyer et Al dalam Sopiah(2008:157) mengemukakan tiga dimensi didalam komitmen organisasi, antara lain:

- 1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), mengacu pada keterkaitan emosional, identifikasi serta keterlibatan seseorang pegawai pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila

pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya.

- 2) Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*), mengacu pada nilai ekonomi yang didapatkan dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang pegawai mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
- 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*), mengacu pada kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Seorang pegawai yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan organisasi karena ia merasa meninggalkan organisasi dalam keadaan sulit bila ia pergi.

2.2.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.2.2.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organisasi dapat berhasil bila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun mau melakukan pekerjaan diluar dari tugas pokoknya seperti mau berkerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna pelayanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya secara efektif.

Organ Et Al (2006:8) mengartikan OCB sebagai perilaku individu yang secara tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan formal organisasi, namun dapat memajukan fungsi organisasi secara efektif dan efisien. Ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja pegawai sehingga jika tidak dilakukan pun tidak diberikan hukuman.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela, perilaku positif seseorang dalam suatu kerelaannya mengerjakan tugas melebihi tuntutan tugas, yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi (Sweeney & McFarlin 2002). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditandai dengan spontanitas, dilakukan secara sukarela, berdampak konstruktif, dan tidak mengharuskan pembrih (Newstrom & Davis, 2002)

Menurut *Sandra* (2007) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku positif seseorang dalam sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan dalam menjalankan tugas diluar tugas pokoknya atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi.

Definisi OCB berdasarkan pendapat *Van Dyne Et Al* dalam Agung(2012) mengatakan bahwa OCB atau yang disebutnya sebagai *Extra Role Behavior* (ERB), adalah perilaku yang menguntungkan organisasi atau diarahkan untuk menguntungkan organisasi, dilakukan secara sukarela, dan

melebihi ekspektasi peran yang ada. Artinya, OCB secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya.

Menurut *Robbins* (2000) contoh perilaku yang termasuk kelompok *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi property organisasi, menghargai peraturan yang berlaku diorganisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan ditempat kerja, member saran-saran yang membangun ditempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu ditempat kerja.

Terdapat tiga komponen utama pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pertama perilaku yang melebihi tuntutan formal, dua perilaku yang dilakukan dengan suka rela, tiga perilaku tidak perlu mendapat penghargaan resmi dari organisasi (*Greenberg & Baron*, 2000).

Menurut *Organ* (1998), dalam *Perabu dan Seniati* (2004), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri dari lima dimensi (1) Altruism, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan

kepada individu dalam suatu organisasi, (2) courtesy, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka, (3) sportsmanship, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal ditempat kerja tanpa mengeluh, (4) civic virtue, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi, (5) conscientiousness, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi, seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.

Jadi secara garis besar OCB merupakan suatu sikap atau perilaku seseorang yang ditunjukkan secara sukarela dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan yang sebenarnya bukan tanggung jawabnya. Dimana sikap ini ditunjukkan secara spontanitas, sukarela dari diri karyawan tersebut.

2.2.2.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Organisasi

Organ Et Al (2006:200-202) menyatakan bahwa manfaat OCB dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, yang nantinya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan menyebarkan

kebiasaan yang baik ke seluruh unit kerja atau kelompok sehingga produktifitas akan terus meningkat.

2) OCB Meningkatkan Produktivitas Manajer

Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Dengan adanya OCB akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen dan pekerjaan manajer menjadi lebih efektif.

3) OCB dapat menghemat sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif.

Pegawai yang saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan dan tidak perlu melibatkan pimpinan, sehingga pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Dengan adanya OCB pada pegawai, akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk orientasi kerja pada pegawai baru, karena pegawai lama akan membantu pegawai baru tersebut dalam pelatihan dan proses orientasi.

4) OCB dapat menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara

fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Dengan adanya OCB

konflik dalam kelompok dapat berkurang dan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan konflik juga berkurang.

- 5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Dengan saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dengan tim lain, akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk menyelesaikannya.
- 6) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik. Dengan mempertahankan pegawai yang baik akan membuat citra organisasi menjadi bagus di luar organisasi, karena pegawai akan mempromosikan organisasi keluar lingkungan organisasi dan berkontribusi dalam reputasi yang baik bagi organisasi sehingga akan menarik calon pegawai yang berkualitas.
- 7) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja yang

berat akan meningkatkan stabilitas kinerja unit kerja. Sehingga mengurangi perubahan yang mungkin terjadi pada kinerja unit kerja.

- 8) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan. Pegawai 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. Jika OCB tidak dimiliki oleh pegawai, akan membuat organisasi bergerak lambat dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang bisa terjadi kapan saja.
- 9) OCB dapat meningkatkan efektifitas organisasi dengan menciptakan *Social Capital* pegawai yang menampilkan perilaku menolong pegawailain, dapat meningkatkan dan memperkuat hubungan sosial, sehingga meningkatkan transfer informasi, pembelajaran organisasi dan pelaksanaan kegiatan organisasi. Sikap peduli pegawai terhadap organisasi, dengan memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang organisasi, misi, dan budaya organisasi, akan dapat meningkatkan modal sosial dan akan terbangun kepercayaan antar sesama pegawai.

2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi OCB

Wibowo (2011:518) menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor determinan utama OCB pegawai. Pegawai yang puas akan berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan membuat kinerja pekerjaan yang melebihi perkiraan normal.

Organ (1995) dan Sloat (1999) dalam Zurasaka (2008), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut :

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati
3. Persepsi terhadap dukungan organisasional
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan
5. Masa kerja, dan
6. Jenis kelamin

Berbeda dengan beberapa pendapat di atas, menurut Zurasaka (2008), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan factor-aktor situasional dan kondisi kerja diatas, atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut.

Podsakoff Et Al (2000:526-533) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, kepemimpinan serta pertukaran yang terjadi diorganisasi. Karakteristik individu disini meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, dan faktor-faktor demografis seperti usia dan jenis kelamin. Keempat faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan karakteristik individu yang paling sering diteliti pengaruhnya terhadap OCB dan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Diketahui bahwa pegawai yang puas, menerima tujuan organisasi dan berusaha mempertahankan keberadaannya dalam organisasi lebih cenderung berorientasi menunjukkan OCB.
- 2) Karakteristik Pekerjaan, studi-studi yang berfokus pada karakteristik tugas/pekerjaan membedakan berdasarkan lima area, yaitu *Task Feedback*, *Task Rutinization*, *Intrinsically Satisfying Task*, *Task Interdependence*, dan *Employee Involvement*. Hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa *Employee Involvement* memperlihatkan signifikansi dengan OCB, dimana ketika karyawan mendapatkan tugas yang menarik yang mampu membuat karyawan terserap dalam pekerjaannya, maka karyawan akan cenderung untuk melakukan tugas ekstra. Sedangkan *Task Rutinization* menjadi satu-satunya variabel yang memiliki

hubungan negatif dengan OCB. Kemudian ditemukan juga bahwa *Task Interdependence* tidak langsung berhubungan dengan OCB, melainkan melalui variabel lain seperti perasaan tanggung jawab terhadap rekan kerja dan suatu pekerjaan.

- 3) Perilaku Kepemimpinan, perilaku kepemimpinan ini meliputi segala bentuk perilaku kepemimpinan transformasional dan perilaku kepemimpinan transaksional. Perilaku kepemimpinan transformasional seperti charisma, inspirasional, perhatian individu, dan stimulasi intelektual. Perilaku kepemimpinan transaksional yaitu imbalan kontingen, manajemen berdasarkan pengecualian, dan *Laissez Faire*. Perilaku kepemimpinan transformasional juga selalu memberikan efek pada setiap bentuk dari OCB. Pernyataan ini ditegaskan oleh Bass, Burn, dan Kouzes(1985) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan perilaku yang mampu meningkatkan kinerja karyawan melebihi tuntutananya dan kerja ekstra ini merupakan bentuk dari OCB.
- 4) Karakteristik Organisasi, penelitian sebelumnya bahwa *Organization Formalization*, *Organization Flexibility* dan *Advisory/Staff Support* tidak menunjukkan signifikansi yang konsisten terhadap OCB. Penghubung yang kuat tersebut ada pada dimensi *altruism* yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron sebagai OCB-I, dimana “I” menunjukkan interaksi dengan individu bukan dengan organisasi.

2.2.2.4 Dimensi OCB

Marshall (1950) dalam Vigoda dan Golembiewski (2001 : 279) mengemukakan bahwa secara umum *Organizational Citizenship Behavior* merujuk pada 3 elemen utama yaitu, kepatuhan (*Obedience*), loyalitas (*Loyalty*), dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi *Citizenship* dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari, *Citizenship Behavior* adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional (*Governance*), arena komunal (*Local Lives*), dan arena organisasional (tempat kerja).

Sedangkan Graham (1991) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2001) memberikan konseptualisasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berbasisi pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perpektif teoritis ini, Graham mengemukakan tiga bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu :

1. Ketaatan (*Obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
2. Loyalitas (*Loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.

3. Partisipasi (*Participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

Partisipasi terdiri dari:

- a. Partisipasi sosial yang menggambarkan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya : selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
- b. Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: member masukan pada organisasi dan member dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
- c. Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya : kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Menurut Organ (1988) dalam Tang dan Ibrahim (1998 : 530), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai lima dimensi yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Civic Virtue*, *Courtesy* dan *Sportmanships*. *Altruism* merupakan perilaku yang membantu orang lain dalam menghadapi masalah dalam pekerjaannya. *Conscientiousness* mengacu pada perilaku

seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan berada diatas persyaratan normal yang diharapkan. *Civic Virtue* menunjukkan kontribusi terhadap isu-isu politik dalam suatu organisasi pada suatu tanggung jawab. *Courtesy* menunjukkan sikap sopan santun dan hormat yang ditunjukkan dalam setiap perilaku. *Sportmanships* menunjukkan seseorang yang tidak suka memprotes atau mengajukan ketidakpuasan terhadap masalah-masalah kecil.

2.2.2.5 Indikator – Indikator *Organization Citizenship Behavior*

Organ Et Al (2006:251) mengemukakan lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) :

- a. *Altruism*, merupakan perilaku pegawai yang membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya, misalnya membantu rekan kerja yang baru sembuh dari sakitnya.
- b. *Conscientiousness*, merupakan perilaku pegawai dalam mengerjakan tugas yang dilakukan kepadanya melebihi persyaratan minimal dari perannya dalam organisasi, seperti hadir sebelum jam yang telah ditetapkan dan mematuhi peraturan yang berlaku dalam organisasi
- c. *Sportsmanship*, merupakan perilaku pegawai yang menunjukkan suatu kerelaan atau toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak ideal/menyenangkan dalam organisasi tanpa mengeluh.
- d. *Courtesy*, merupakan perilaku-perilaku yang menunjukkan kebaikan dan hormat kepada rekan kerja, termasuk seperti perilaku membantu

seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membantu langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah

- e. *Civic Virtue*, merupakan perilaku yang menunjukkan keterlibatan dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan organisasi. Pegawai juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati perkembangan organisasi. misalnya, aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan kajian pustaka yang dilakukan, berikut ini ditemukan hasil penelitian yang ada kaitanya dengan variable-variabel yang akan diteliti, antara lain:

1. Natalia Teresia & P. Tommy Y.S Suyasa (2008) mengungkapkan dalam penelitiannya yang berjudul *Komitmen Organisasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Call Center PT. X*. Bahwa komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan dimana komitmen organisasi merupakan kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, sehingga ia ini berkerjja lebih untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan sikap kesukarelaan seseorang dalam melakukan pekerjaan yang lebih atau di luar dari tanggung jawabnya.

2. Penelitian yang dilakukan oleh *Debora* dan *Ali* (2004) tentang “Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai di Industri Proses Indonesia”. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diketahui bahwa kepribadian dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. *Marita Ahdiyana*, mengemukakan dalam jurnal nya yang berjudul dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Kinerja Organisasi. Juga mengemukakan terdapat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja. Sebab *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sendiri dapat mendorong semangat kerja karyawan secara positif.
4. Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh *Santoso*(2005) tentang pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan *Locus Of Control* terhadap kinerja karyawan, bahwa motivasi, komitmen organisasi dan *Locus Of Control* memiliki hubungan searah dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti adanya hubungan yang searah dimana apabila motivasi, komitmen organisasi dan *Locus Of Control* ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

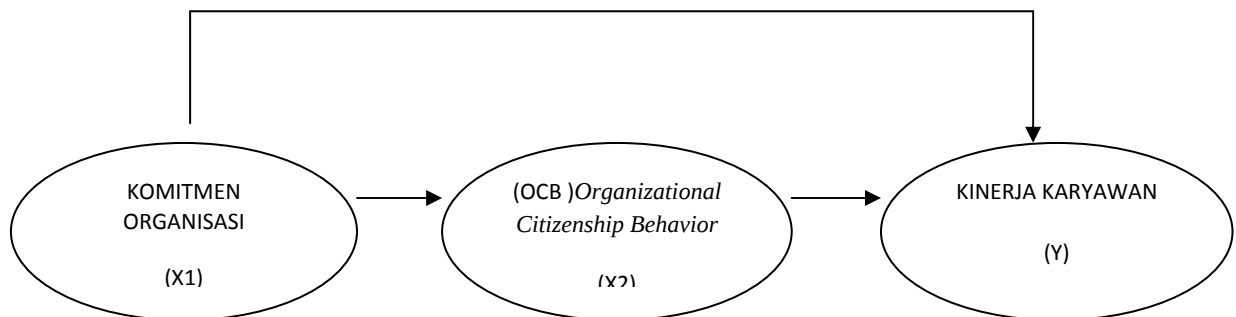
2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau kerangka berfikir adalah konsep yang menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukan persepsi keterkaitan antar variabel eksogen dengan variabel endogen yang akan diteliti berdasarkan pada teori-teori yang

dikemukakan, dengan strukturnya yaitu variable komitmen organisasi mempengaruhi variable *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang sama terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disusun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1 Model Hipotetik



2.4 Hipotesis

Berdasarkan semua uraian yang telah dipaparkan, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1 Diduga Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- 2 Diduga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- 3 Diduga Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

- 4 Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variable antara

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel antara. Berdasarkan hasil penelitian ini dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama, hasil penelitian menemukan bukti terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang pada alpha 0.05. Dimana arah pengaruh bersifat positif yang artinya, jika terdapat peningkatan pada komitmen organisasi maka peningkatan ini akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya pula bila terjadi penurunan pada komitmen organisasi maka penurunan tersebut akan diikuti oleh penurunan kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang.
2. Hipotesis kedua, penelitian menemukan bukti terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang dengan alpha 0.05. Dimana arah pengaruh bersifat positif yang artinya, jika terdapat peningkatan pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* maka peningkatan ini akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya pula bila terjadi penurunan pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* maka penurunan tersebut akan diikuti oleh penurunan kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang.

3. Hipotesis ketiga, hasil penelitian menemukan bukti terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang pada alpha 0.05. Dimana arah pengaruh bersifat positif yang artinya, jika terdapat peningkatan pada komitmen organisasi maka peningkatan ini akan diikuti oleh peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dari karyawan. Sebaliknya pula bila terjadi penurunan pada komitmen organisasi maka penurunan tersebut akan diikuti oleh penurunan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang.
4. Hipotesis keempat, hasil pengujian menemukan terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel perantara pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang, pada alpha 0.05. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang, mampu memberikan pengaruh saat komitmen organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* saling memberikan peningkatan yang positif maka kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang juga akan memberikan peningkatan yang positif.

5.2 Saran

Berdasarkan keterbatasan dan kelemahan, peneliti menyarankan dan berharap adanya perbaikan dan peningkatan pada penelitian mendatang seperti:

1. Pada penelitian yang akan datang, diharapkan dapat menggunakan populasi dan sampel yang lebih luas, dengan cara melibatkan beberapa instansi sejenis yang ada pada daerah-daerah lain atau tetangga yang sekawasan, sehingga dapat diperoleh jumlah sampel dan

populasi yang lebih besar, sehingga hasil penelitian yang diperoleh akan lebih dapat mewakili data dan menggambarkan kondisi yang lebih baik serta mempunyai peningkatan generalisasi yang lebih tinggi.

2. Untuk peneliti mendatang diharapkan dapat mengembangkan model penelitian ini dengan menemukan variable-variabel tambahan yang juga mampu menjelaskan atau mempengaruhi lainnya.
3. Peneliti berharap penelitian ini dapat menjadi salah satu tambahan atau pengevaluasian bagi PDAM untuk lebih baik dari sekarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyani Marita. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Kinerja Organisasi
- Bambang, Wahyudi (2002). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Dessler, Gary. 1999. "How to Earn your Employee's Commitment". *Academy of Management Executive*. Vol. 13.2. Diakses November 2012.
- Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati. 2004. *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. Makara, Sosial Humaniora, Vol 8 No. 3, Desember 2004. Diakses November 2012.
- Ghozali, Imam (2008). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver.16.0*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Hair, J.F et. al (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey. Prentice-hall.
- Jogiyanto. 2011. *Konsep dan Aplikasi Struktural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis*. Percetakan STIM YKPN Yogyakarta.
- Komalasari, tri puput, Moh. Nasih, dan Teguh Prasetyo. *Pengaruh Public Service Motivation Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja organisasi Pemerintah*. Universitas Airlangga Dan Universitas Gajah mada
- Natalia Teresia & P. Tommy Y.S. Suryasa. 2008. *Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Call Centre di PT.X* Vol. 10 No. 2:154-169
- Nur Indriartoro dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Organ, Podsakoff Philip M dan MacKenzie Scott B, Al Bruckner (Eds.) 2006. *Organizational Citizenship Behavior*, California: Sage Publications, Inc.