

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka ini mencakup penjelasan dan hubungan antara variabel yang menjadi masalah dan yang akan dibahas dalam penelitian.

2.1.1 Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja merupakan serangkaian proses sistematis dan terorganisir yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan yang bersifat teknis, kemampuan (*soft skills*), mengubah perilaku serta mengembangkan karyawan secara terencana guna memperoleh keahlian, keterampilan, dan potensi dengan jangka waktu yang relatif lebih singkat.

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja adalah proses yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui pengalaman belajar untuk meningkatkan kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan (Roger dan Caple dalam Priansa, 2019: 23).

Pelatihan karyawan adalah pemberian pengetahuan tentang sikap dan keahlian tertentu kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan serta untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan (Mangkunegara, 2014).

Pelatihan kerja diberikan juga dalam bentuk pemberian bantuan. Bantuan dalam hal ini dapat berupa pengarahan, bimbingan, penyampaian informasi, latihan keterampilan, pengorganisasian suatu lingkungan kerja, yang pada dasarnya karyawan telah memiliki potensi dan pengalaman serta motivasi sehingga dia mampu membantu dirinya sendiri dan orang disekitarnya (Widodo dalam Hamalik, 2017: 11).

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses sistematis pendidikan yang sesuai dengan standar perusahaan dengan jangka waktu yang pendek bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan Pelatihan Kerja

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan memiliki sejumlah tujuan (Sikula dalam Priansa, 2019), yaitu sebagai berikut.

1. Produktivitas (*Productivity*)

Dengan menyelenggarakan pelatihan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku pada karyawan. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan.

2. Kualitas (*Quality*)

Penyelenggaraan pelatihan oleh perusahaan tidak hanya memperbaiki kualitas pegawai, tetapi dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam mengemban pekerjaan di kemudian hari. Dengan demikian kualitas *output* yang dihasilkan pegawai dalam bekerja akan tetap terjaga, bahkan bisa meningkat.

3. Perencanaan Kepegawaian (*Human Resource Planning*)

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam perusahaan sehingga perencanaan perusahaan dapat dijalankan sebaik-baiknya. Perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4. Moral (*Morale*)

Dengan pengadaan pelatihan akan meningkatkan prestasi dari pegawai sehingga dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut dapat meningkatkan moral kerja pegawai agar bisa lebih bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.

5. Kompensasi Tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai sebelumnya, dimana dengan mengikuti program tersebut

pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk bisa lebih mengembangkan dirinya.

6. Keselamatan dan Kesehatan (*Health and Safety*)

Merupakan langkah dalam upaya terbaik dalam mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suatu suasana kerja yang tenang, aman, dan adanya stabilitas pada sikap mental.

7. Pencegahan Kadaluarsa (*Obsolescence Prevention*)

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas pegawai, langkah ini diharapkan akan mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Yang berarti kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

8. Perkembangan Pribadi (*Personal Growth*)

Yaitu dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai termasuk usaha untuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

2.1.1.3 Manfaat Pelatihan Kerja

Dengan diadakannya pelatihan kerja karyawan dapat memiliki komitmen untuk dapat membangun komunikasi dalam kelompok dan berkolaborasi untuk meningkatkan kepercayaan pada perusahaan (Simamora dalam Priansa, 2019: 26), terdapat manfaat dari program pelatihan adalah sebagai berikut.

1. Meningkatkan produktivitas dalam hal kualitas dan kuantitas.

2. Mengurangi jumlah waktu yang dibutuhkan pegawai untuk belajar dan mencapai standar kinerja yang dapat diterima perusahaan.
3. Meningkatkan komunikasi, loyalitas, dan kolaborasi yang lebih menguntungkan antara organisasi dan karyawan, pemimpin dan karyawan, dan di antara karyawan sendiri.
4. Memenuhi persyaratan rencana sumber daya manusia saat ini.
5. Menurunkan jumlah dan biaya kecelakaan kerja di perusahaan.
6. Membantu karyawan tumbuh dan berkembang sebagai individu dalam organisasi.

2.1.1.4 Sasaran Pelatihan Kerja

Dalam program pelatihan hendaknya dirumuskan langkah-langkah dan pelaksanaan yang jelas agar pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk tercapainya target dalam perusahaan.

Setiap kegiatan yang terarah harus memiliki tujuan yang jelas dan mencakup dalam hasil yang ingin dicapai saat akan melakukan kegiatan tersebut (Menurut Rivai, 2015: 165). Oleh karena itu, tujuan pelatihan dapat dikategorikan dalam beberapa kategori antara lain yaitu:

1. Kategori Psikomotorik

Meliputi pengendalian otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat, tujuannya adalah agar orang tersebut dapat memiliki keterampilan fisik tertentu.

2. Kategori Efektif

Melibatkan perasaan, nilai, dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk mendorong peserta pelatihan untuk dapat mengembangkan sikap tertentu.

3. Kategori Kognitif

Meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami, dan menganalisis permasalahan. Tujuan pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat peserta pelatihan memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam berpikir.

2.1.1.5. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pelatihan Kerja

Dalam proses pelatihan kerja seluruh perusahaan pasti berharap untuk hasil yang terbaik dan memuaskan dari seluruh karyawan yang mengikuti program pelatihan. Namun kenyataannya pada praktik pealtihan banyak yang mengalami kegagalan. Artinya sekalipun karyawan diberikan pelatih tetapi tanpa adanya rasa kemauan, kemampuan, dan perilaku yang tidak bisa berubah, hal tersebut harus kembali diperhatikan oleh perusahaan. Dengan demikian agar hal tersebut tidak terjadi perlu dipertimbangkan juga faktor-faktor yang bisa menentukan keberhasilan dalam pelatihan karyawan.

Terdapat faktor-faktor yang dapat memengaruhi pelatihan kerja (Kasmir, 2019: 144-146), yaitu sebagai berikut.

1. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan adalah faktor utama dalam keberhasilan pelatihan. Dalam hal ini pihak perusahaan perlu benar-benar menyeleksi calon peserta agar pelatihan dapat berjalan seperti yang diharapkan.

2. Instruktur atau Pelatih

Pelatih adalah mereka yang akan memberikan materi dalam pelatihan dan membentuk perilaku karyawan atau peserta pelatihan. Seorang pelatih harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni agar dapat memberikan pelatihan dengan baik kepada calon karyawan. Dengan demikian seorang instruktur atau pelatih harus dipilih dengan baik karena menentukan perilaku seorang peserta pelatihan.

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan yaitu merupakan bahan ajar yang diberikan kepada peserta pelatihan. Kedalaman materi yang diberikan pada pelatihan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya. Materi pelatihan harus diberikan kepada peserta pelatihan yang sebagaimana harusnya menerima materi pelatihan tersebut. Artinya kemampuan peserta pelatihan untuk dapat menyerap materi yang diberikan juga harus menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan yang mengadakan pelatihan tersebut.

4. Lokasi Pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah pelatihan dapat dilakukan di luar perusahaan atau pelatihan harus

dilakukan di dalam perusahaan. Hal ini dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam memilih lokasi pelatihan.

5. Lingkungan Pelatihan

Pengaruh dari lingkungan pelatihan seperti kenyamanan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu juga akan memberikan hasil yang berdampak positif bagi keberhasilan pelatihan. Demikian pula sebaliknya jika lingkungan pelatihan kurang memadai maka akan membuat peserta pelatihan merasa tidak nyaman dan berakibat pada hasil pelatihan yang diperoleh kurang maksimal. Oleh karena itu lingkungan perusahaan juga harus mendapatkan perhatian dari perusahaan.

2.1.1.6 Metode Pelatihan Kerja

Terdapat dua macam metode penelitian (Kasmir, 2016: 138), yaitu sebagai berikut.

a. Metode Praktis (*On the Job Training*)

Metode ini memberikan pelatihan kepada karyawan sambil bekerja, yang berarti mereka langsung dilatih dengan pekerjaan yang akan mereka lakukan. Metode ini biasanya digunakan karena kebutuhan mendesak perusahaan, tetapi faktor lain adalah bahwa peserta pelatihan memiliki pengalaman yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dan memperdalam keahlian dengan pekerjaan baru mereka.

Dalam *On the Job Training* calon karyawan diberitahukan pengetahuan mengenai:

1. Struktur organisasi yang tercantum dalam perusahaan
2. Bekerja dalam berbagai macam keahlian
3. Melatih karyawan mengenai cara pelaksanaan pelatihan
4. Magang di bagian-bagian tertentu atau pada cabang tertentu
5. Penugasan tugas dengan jangka waktu sementara

b. Teknik Presentasi dan Metode Stimulasi

Teknik presentasi memungkinkan karyawan memahami pekerjaan secara langsung. Ini berarti bahwa pelatihan diberikan di dalam ruangan tertentu, instruktur memberikan instruksi langsung kepada peserta, dan peserta dapat menanggapi instruksi tersebut. Model penelitian semacam ini dapat dilakukan dengan cara:

1. Sistem pematerian di dalam kelas
2. Presentasi menggunakan media video
3. Konferensi
4. Workshop
5. Atau gabungan dari salah satunya

2.1.1.7 Syarat-Syarat Pelatihan Kerja

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari kegiatan pelatihan, terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi agar hasil yang dicapai dapat sesuai dengan target perusahaan. Pelatihan dan instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat-syarat (Hasibuan, 2016: 74), yaitu sebagai berikut.

1. *Teaching Skills*

Seorang pelatih setidaknya harus mempunyai kecakapan dalam mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberi petunjuk, dan mentransfer pengetahuan kepada peserta pengembangan.

2. *Communication Skills*

Seorang pelatih harus memiliki kecakapan dalam berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.

3. *Personality Authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.

4. *Social Skills*

Seorang pelatih harus memiliki kemahiran dalam bidang sosial agar bisa terjalin kepercayaan dan kesetiaannya dari para peserta pengembangan.

5. *Technical Competent*

Seorang pelatih harus dapat berkemampuan teknis, memiliki kecakapan teoritis, dan tangkas dalam mengambil keputusan.

6. *Stabilitas Emosi*

Seorang pelatih tidak boleh memiliki prasangka buruk terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat mengayomi, keterbukaan, tidak pendendam serta mampu memberikan nilai secara objektif.

2.1.1.8 Indikator Pelatihan Kerja

Untuk mengukur pelatihan kerja terdapat indikator dalam melakukan penilaian terhadap pelatihan (Kasmir, 2016: 140), yaitu diantaranya:

a. Instruktur atau Pelatih

Untuk meningkatkan kemampuan atau *skill* dari karyawan maka pelatih yang hendak dipilih dalam program pelatihan harus benar-benar memiliki kualitas yang baik sesuai dengan bidangnya, kompeten, dan memiliki pendidikan yang sesuai agar dapat memberikan pelatihan yang baik pula.

b. Peserta

Peserta pelatihan harus dipilih sesuai dengan kualifikasi tertentu yang ditetapkan perusahaan dan harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

c. Materi Pelatihan

Materi yang digunakan untuk pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan yang dilakukan oleh suatu perusahaan, dan materi pelatihan harus terbaru agar para peserta dapat mengikuti materi dan bisa memecahkan masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.

d. Lokasi Pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan apakah pelatihan akan dilakukan di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan yang sudah lama tertentu akan membuat jenuh. Apabila dilakukan

untuk karyawan yang masih baru tentu akan menambah wawasan mengenai pekerjaan barunya dan akan menyesuaikan dengan lingkungan pekerjaan. Demikian pula untuk lokasi pelatihan yang berada di luar perusahaan, biasanya akan memberikan ruang baru bagi peserta pelatihan, terutama bagi karyawan lama. Mereka akan terbebas dari tugas-tugas rutin yang biasa ditugaskan kepadanya. Jika dilakukan di dalam perusahaan mereka akan menjadi tidak fokus mengikuti pelatihan sehingga hasilnya kurang optimal dan dianggap bahwa pelatihan tersebut tidak ada manfaatnya.

e. Lingkungan

Pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan pada tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih baik. Demikian pula sebaliknya jika lingkungan pelatihan kurang memadai akan membuat peserta pelatihan merasa tidak nyaman dan berakibat kepada hasil yang diperolehnya kurang maksimal.

f. Waktu Pelatihan

Waktu pelatihan maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Misalnya pelatihan sehari penuh tentu akan membuat peserta pelatihan bosan dan kelelahan.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan yang menciptakan norma-norma perilaku dan menjadi ciri identitas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau *organizational culture* adalah sekumpulan nilai, prinsip, tradisi, dan tata cara bekerja yang dianut bersama dan memengaruhi perilaku juga tindakan pada anggota organisasi. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai, dan praktik yang dianut bersama (*shared*) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan sangat memengaruhi bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan itu dijalankan (Robbins dalam Tisnawati & Priansa, 2018).

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi (Robbins dan Judge dalam Tisnawati & Priansa, 2018).

Budaya organisasi adalah sistem dari *shared value*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma dan perilaku (Monde dan Noe dalam Tinawati & Priansa, 2018).

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, prinsip, tradisi, dan tata cara bekerja bersama yang dimaknai dengan suatu sistem bersama serta menjadi pembeda antar satu organisasi dengan organisasi yang lainnya, yang diterima dan dipahami secara bersama oleh

anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Terdapat fungsi-fungsi yang berpengaruh dalam budaya organisasi (Robbins dalam Tisnawati & Priansa, 2018), yaitu:

1. Budaya memiliki suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya dapat menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya;
2. Budaya membawa suatu rasa dan identitas bagi anggota organisasi yang berada di bawahnya;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada hal yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi;
4. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada hal yang lebih luas daripada kepastian sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk diterapkan kepada pegawai;
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku pada para karyawan yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor (Munandar, 2001), yaitu sebagai berikut.

1. Pengaruh umum dari luar yang luas

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit yang dapat dikendalikan oleh organisasi. Faktor ini jauh lebih sulit dikendalikan apabila dibandingkan dengan faktor internal. Misalnya saja nilai tukar yang sangat tinggi atau sangat rendah, harga peralatan yang sangat tinggi, tuntutan upah regional, dan sebagainya.

2. Pengaruh dan nilai-nilai yang berada di masyarakat

Keyakinan-keyakinan dan nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopanan santunan dan kebersihan.

3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Baik itu mengatasi masalah eksternal ataupun internal organisasi yang akan mendapatkan penyelesaian yang baik. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Faktor internal juga yang demikian jauh lebih mudah diatasi daripada faktor eksternal.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang dapat memengaruhi budaya organisasi adalah pengaruh umum dari luar yang luas, pengaruh dan nilai-nilai yang ada pada masyarakat, dan faktor-faktor yang spesifik dari organisasi.

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat 10 karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi (Robbins, 2015), yaitu sebagai berikut.

1. Inisiatif Individu

Tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam menyampaikan pendapat. Inisiatif individu perlu dihargai oleh kelompok ataupun pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan sepanjang itu menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan sampai sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan dapat mengambil resiko. Suatu organisasi atau perusahaan dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi pada anggota atau karyawannya supaya dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang akan dilakukannya.

3. Pengarahan

Adalah sejauh mana perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

4. Integrasi

Sejauh mana suatu perusahaan sapat menolonng unit-unit organisasi agar dapat bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organsasi lain dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang telah dihasilkan.

5. Dukungan Manajemen

Dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Karena perhatian manajemen terhadap bawahan sangat membantu kelancaran dan kinerja di suatu organisasi atau perusahaan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan juga sejumlah peraturan dan tenaga pengawas atau atasan secara langsung yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai atau karyawan dalam suatu perusahaan.

7. Identitas

Identitas yang dimaksudkan adalah sejauh mana anggota atau karyawan dalam suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau sebagai keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan yang sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi dari imbalan seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya yang didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan pada senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang kemudian didasarkan atas prestasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan dalam suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat pada tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat pada kinerja perusahaan yang menjadi terhambat.

9. Toleransi Terhadap Konflik

Sejauh mana para karyawan didorong untuk dapat mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

2.1.2.5 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang secara langsung dapat diamati adalah pola-pola perilaku yang merupakan contoh atau ungkapan-ungkapan dasar dan nilai-nilai (Robbins, 2015), yaitu:

1. Inovatif memperhitungkan risiko, seberapa jauh anggota dalam organisasi mendorong dan mampu berinovasi serta berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu seberapa jauh anggota organisasi mampu memperhatikan, cermat, dapat menganalisis dan perhatian pada hal yang detail.
3. Berorientasi pada hasil, adalah seberapa jauh keputusan manajemen memusatkan pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk memperoleh hasil.
4. Berorientasi pada individu, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen dalam memperhitungkan dampaknya terhadap individu di sebuah organisasi atau perusahaan.
5. Berorientasi terhadap tim, yaitu seberapa jauh aktivitas pekerjaan yang diberikan kepada tim dibandingkan pada individu.
6. Agresifitas, yaitu seberapa jauh individu dalam suatu organisasi lebih cepat dan tanggap serta kompetitif dibandingkan dengan santainya dalam hal pekerjaan.
7. Stabilitas, yaitu seberapa jauh organisasi mampu bertahan dalam menghadapi setiap perubahan.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan untuk membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan atau diluar tugas formalnya dalam perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Perilaku *organizational citizenship behavior* merupakan (OCB) perilaku warga organisasi yang baik karena melebihi ketentuan formal tugas-tugas yang sudah diberikan kepadanya, sehingga perilaku tersebut dapat menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan (Kaswan, 2017: 22).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan tidak menerima penghargaan secara tegas karena perilaku yang dilakukan bukan merupakan tuntutan dari pekerjaan formal dalam perusahaan (Smith dalam Naway, 2017: 12-13).

Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu merupakan kesediaan seorang karyawan untuk mengambil tugas di luar tanggung jawab utamanya dalam suatu perusahaan atau organisasi yang sering disebut sebagai *extra-role* (Organ et al. dalam lestari & Ghaby, 2018: 117).

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku *extra role* atau kesediaan seorang karyawan untuk mengambil tugas di luar tanggung jawab utamanya dan perilaku tersebut adalah hal yang menguntungkan organisasi karena karyawan melakukan tugas *extra* dengan sukarela tanpa mengharapkan imbalan dari perusahaan.

2.1.3.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat manfaat bagi karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) (Podsakoff dan Mackenzie dalam Naway, 2017: 14-16), yaitu sebagai berikut.

- a. Meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- b. Meningkatkan produktivitas bagi pimpinan.
- c. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- d. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk membantu memelihara fungsi kelompok.
- e. Dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja.
- f. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaiknya.
- g. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi atau perusahaan.
- h. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.1.3.3 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) dibangun dari lima indikator yang masing-masingnya bersifat unik (Organ dalam Muhdar, 2015:16-17), yaitu sebagai berikut.

1. *Altruism (Helping)*

Adalah asas yang memberikan prioritas kepentingan orang lain. Dimana seorang karyawan membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dalam keadaan tertentu, seperti karyawan yang baru sembuh dari sakit. Dimensi ini mengarah pada pemberian pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness*

Adalah kepekaan dimana seorang karyawan dapat mengerjakan semua tugas yang diberikan kepadanya dengan cara melebihi dari yang disyaratkan. Dimensi ini menjaungkau jauh diatas dari panggilan tugas.

3. *Sportmanship (Sikap Positif)*

Adalah sifat jujur, murah hati dan pemberian rasa toleransi terhadap gangguan-gangguan dalam pekerjaan yang kurang menyenangkan tanpa harus mengutarakan keluhannya. Seseorang yang memiliki tingkat *Sportmanship* akan meningkatkan iklim yang lebih positif diantara karyawan, membuat karyawan lebih sopan dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga akan menimbulkan lingkungan kerja yang nyaman.

4. *Kindness (Courtesy)*

Adalah perilaku yang membantu seseorang mencegah terjadinya permasalahan atau membuat solusi untuk menyelesaikan dan mengurangi masalah. Kebaikan ini menunjukkan pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum dia melakukan tindakan atau membuat suatu keputusan yang

berhubungan dengan pekerjaan. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Adalah perilaku yang mendukung fungsi administrasi dalam perusahaan atau organisasi. Perilaku yang merupakan partisipasi baik dari karyawan dalam hubungan keorganisasian. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang memperhatikan orang lain.

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Untuk dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan maka sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui penyebab timbulnya *organizational citizenship behavior* (OCB). Ada faktor-faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan didalam perusahaan (Organ dalam Muhdar, 2015: 24-27), yaitu sebagai berikut.

- a. Budaya dan iklim dalam organisasi.
- b. Kepribadian dan suasana hati.
- c. Pelatihan karyawan
- d. Persepsi dalam dukungan organisasi atau perusahaan.
- e. Persepsi dalam kualitas interaksi atasan dan bawahan.
- f. Masa kerja.
- g. Jenis Kelamin.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau perilaku yang timbul dari kebiasaan dan lingkungan kerja yang

baik. Karena berdasarkan pengalaman kerja karyawan, nyatanya banyak karyawan yang puas dengan kondisi kerja dan situasi kerja mereka namun belum memiliki perilaku ekstra seperti OCB ini.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Fajar Sasongko, Maria M Minarsih, SE,MM, Herus Sri Wulan, SE,MM, (Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Dan Konflik Terhadap Perilaku <i>Organizational Citizenship Behavior</i> : Peran keterlibatan Kerja dan Orientasi Kolektif: Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT.Glass Root Semarang:)	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> , Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> , Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> .	Jurnal Manajemen Vol. 6 No. 1, 2020	Pelatihan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Tidak ada variabel X_2 yaitu Budaya Organisasi
2.	Budi Mirwa Perdana, Hidayah, Waluya, Surya Zainur	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi,	Jurnal Ilmiah Indonesia, Vol. 7	Budaya Organisasi dan <i>Organizational</i>	Tidak terdapat variabel X_1 yaitu

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Perilaku Ekstra Peran (OCB) Pada Bidang Pelayanan Kesehatan Di RSUD R.Syamsudin,SH Kota Sukabumi)	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, namun Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB ketika di mediasi oleh variabel motivasi.	No. 12 Desember 2022	<i>onal Citizenship Behavior</i> (OCB)	Pelatihan Kerja
3.	Muhammad Andi Prayogi, Salman Farisi, Husnul Salwa, (Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Karyawan Di Mediasi Oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada PT. Telekomunikasi Indonesia TBK cabang medan)	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan, Vol. 2 No. 1 2022	Pelatihan Kerja, Budaya Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Variabel Y <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) bertindak sebagai variabel mediasi dalam penelitian tersebut
4.	Sun Hwa Kima, Michelle Child, dan James william, (<i>The Effects of Outdoor Experiential Training on Part-time Student Employees' Organizational Citizenship Behavior</i>)	Pengalaman di luar ruangan berpengaruh positif dan signifikan pada karyawan paruh waktu <i>organizational citizenship behavior</i> .	Jurnal Manajemen Perhotelan dan Karyawan, Vol. 3 No. 2 Oktober 2019	Pelatihan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Tidak terdapat variabel X ₂ yaitu Budaya Organisasi