

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini berisi mengenai penjelasan dan berbagai pengertian beserta uraian lainnya yang berkaitan dengan berbagi pengetahuan, persepsi dukungan organisasi, keterikatan karyawan, dan *organizational citizenship behavior* yang menjadi permasalahan dalam penelitian yang akan diteliti.

2.1.1 Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan memiliki peranan yang cukup penting dalam mendukung pertumbuhan dan perkembangan sumber daya manusia maupun kemajuan organisasi. Penerapan berbagi pengetahuan semakin relevan karena organisasi dapat mengoptimalkan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai sebagai aset berharga serta dapat meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan adalah suatu proses timbal balik dari setiap individu yang melakukan pertukaran pengetahuan yang terdiri dari *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* serta dengan hasil akhir terciptanya pengetahuan baru (Hooff & Ridder, 2006). Kemudian Gurteen berpendapat bahwa berbagi pengetahuan merupakan suatu konsep tentang interaksi merujuk pada komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih dengan tujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan individu (Simanjuntak & Sitio, 2021).

Berbagi pengetahuan adalah suatu tindakan memberikan informasi, kemampuan, kolaborasi dan pengalaman dari satu orang ke orang lain sebagai rekan

kerja, berbagi dari setiap orang ke perusahaan, atau sebaliknya dari perusahaan kepada setiap orang untuk menciptakan suatu pengetahuan baru (Simanjuntak & Sitio, 2021). Didukung pula dengan pendapat lainnya bahwa berbagi pengetahuan adalah suatu proses membagikan, mentransfer, menyebarluaskan, dan berbagi informasi, ide, pengalaman, pengetahuan, dengan melalui interaksi sosial dan komunikasi dalam proses dari individu ke individu lain, individu ke organisasi untuk meningkatkan implementasi dan menghasilkan pengetahuan baru (Tung, 2018:99).

Dari penjelasan di atas mengenai berbagi pengetahuan, maka dapat ditarik simpulan bahwa berbagi pengetahuan adalah suatu proses dalam menyampaikan, menyebarkan, serta saling bertukar pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan informasi yang dimiliki oleh seseorang kepada orang lain atau rekan kerjanya yang bertujuan untuk memberikan manfaat bagi orang lain maupun bagi organisasi sehingga terciptanya pengetahuan baru.

2.1.1.2 Jenis-Jenis Berbagi Pengetahuan

Pengetahuan dibagi menjadi dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, menurut Nonaka dalam (Sabbatho *et al*, 2020) sebagai berikut:

1. *Tacit Knowledge*

Tacit knowledge adalah pengetahuan tersembunyi yang dimiliki individu dalam bentuk pengalaman dan kompetensi yang biasanya sulit untuk diungkapkan dan harus diperoleh melalui interaksi sosial yang teratur. Ciri *Tacit knowledge* memiliki sifat personal, karena pengetahuan yang dimiliki individu pada umumnya didasarkan melalui pengalaman pribadi atau

pemahaman individu yang sulit untuk diungkapkan dan disampaikan. Dalam *tacit knowledge* biasanya berbentuk dalam kegiatan berupa *Forum Grup Discussion* (FGD) maupun melalui interaksi secara informal.

2. *Explicit Knowledge*

Explicit knowledge merupakan pengetahuan yang bisa ditularkan dalam bahasa formal dan sistematis, dan dapat dilihat dalam catatan masa lalu seperti basis data yang sudah ada di organisasi contohnya prosedur serta peraturan yang dapat diakses dengan mudah. Memiliki ciri bersifat formal dan secara sistematis, bahwa setiap individu secara mudah memproses atau mendapatkan pengetahuan. Dengan kata lain, ini adalah bentuk pengetahuan yang telah diatur kemudian didokumentasikan atau disimpan dalam media yang memungkinkan setiap individu dapat mengaksesnya dan mempelajarinya kapan pun dan dimana pun.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Penunjang dalam Proses Berbagi Pengetahuan

Terdapat faktor-faktor yang dapat menjadi penunjang terlaksananya proses berbagi pengetahuan sebagai berikut, menurut Tung (2018:105):

1. Teknologi

Teknologi memainkan peran penting dalam berbagi pengetahuan dengan membuat proses transfer pengetahuan menjadi lebih mudah, lebih cepat, lebih singkat, dan seketika. Dengan adanya teknologi dapat menyediakan akses ke pengetahuan yang spesifik berdasarkan posisi hierarki individu dalam organisasi.

2. Budaya

Sebagai *learning organization*, perusahaan harus menumbuhkan budaya transfer dan berbagi pengetahuan. Beberapa perusahaan memberikan insentif untuk transfer pengetahuan, dan beberapa diantaranya melacak jumlah waktu yang dihabiskan pegawai untuk berbagi pengetahuan. Dengan demikian, pegawai dituntut untuk lebih sering melakukan berbagi pengetahuan.

3. Manajemen

Sangat penting untuk memiliki dukungan manajemen dalam bentuk struktural dan personil yang berspesialisasi dalam menangani manajemen pengetahuan. Pendapat pegawai tentang budaya berbagi pengetahuan berkorelasi dengan karakteristik organisasi, yaitu peran manajemen sebagai fasilitator berbagi pengetahuan.

4. Pengukuran

Pengukuran proses berbagi pengetahuan memungkinkan proses tersebut untuk diamati dan dievaluasi. Dengan demikian, agar inisiatif berbagi pengetahuan dapat diimplementasikan dalam bisnis, diperlukan insentif. Dua metrik yang diukur adalah efek dari transfer pengalaman praktis dan identifikasi pengalaman praktis.

5. Proses transfer atau berbagi pengetahuan

Salah satu komponen penting dalam manajemen pengetahuan adalah praktik penyebaran informasi ke beberapa divisi di dalam perusahaan. Tindakan menyampaikan pengetahuan eksplisit dan implisit antara sumber pengetahuan

dan penerima dikenal sebagai transfer pengetahuan. Sumber pengetahuan memberikan pengetahuan kepada penerima yang kemudian mereka terapkan.

2.1.1.4 Faktor – Faktor Penentu Sikap Berbagi Pengetahuan

Faktor-faktor penentu dalam sikap berbagi pengetahuan yaitu faktor personal dan faktor sosial yang dijelaskan oleh Tung (2018:107) sebagai berikut:

1. Faktor Personal

Faktor personal yang dapat menjadi penentu dalam berbagi pengetahuan adalah:

a. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bisa menjadikan individu merasakan kepuasan dengan mendapatkan sumber motivasi dari luar seperti dukungan finansial dan nonfinansial. Individu akan bersedia melakukan berbagi pengetahuan karena mengharapkan penghargaan atas apa yang telah dilakukan, seperti pengakuan kepemilikan pengetahuan.

b. Kemampuan menyerap

Kemampuan organisasi dalam menyerap pengetahuan. Mengidentifikasi, mengasimilasi, dan mengeksploitasi pengetahuan dari lingkungan eksternal adalah bagian dari kemampuan ini yang kemudian dapat mengimplementasikannya. Kemampuan ini tergantung pada penyerapan pengetahuan yang berasal dari para pegawai.

c. Kekayaan media komunikasi

Organisasi dapat menghubungkan pegawai satu sama lain melalui berbagai alat sarana komunikasi dan saluran. Keberhasilan berbagi

pengetahuan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan media dan sarana komunikasi.

d. *Sense of self-worth*

Sense of self-worth akan memengaruhi cara seseorang melihat dirinya secara keseluruhan, perasaan yang dia alami, dan kondisi fisiknya dibandingkan dengan lingkungan sekitarnya. Semua faktor ini memengaruhi cara individu menerima pengetahuan yang terkait dengan *sense of self-worth* yang ada.

e. *In role behavior*

Individu memiliki kesadaran dan sikap yang nyata dalam menjalankan tanggung jawab yang diharapkan. Peran perilaku individu ini yang berkaitan dengan jabatan dan status menentukan sikap yang ditunjukkan oleh pegawai dalam pekerjaannya.

f. Sikap berbagi pengetahuan

Cara individu berbagi pengetahuan yang mereka pelajari dengan anggota organisasi lainnya mendefinisikan sikap berbagi pengetahuan mereka. Pegawai baru akan diberi pengarahan langsung oleh pegawai senior tentang pengetahuan yang mereka miliki.

2. Faktor Sosial

Faktor sosial yang dapat memengaruhi dalam berbagi pengetahuan adalah dukungan manajemen terhadap budaya organisasi, iklim organisasi, gaya kepemimpinan, dan norma-norma subjektif.

2.1.1.5 Dimensi Berbagi Pengetahuan

Proses berbagi pengetahuan memiliki dua dimensi menurut Hoof & Ridder (2006) yaitu:

1. *Knowledge Donating* (Memberikan Pengetahuan)

Knowledge donating adalah perilaku menyebarkan pengetahuan atau modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada orang lain dengan cara komunikasi interpersonal.

2. *Knowledge Collecting* (Mengumpulkan Pengetahuan)

Knowledge collecting adalah perilaku mencari atau mengumpulkan pengetahuan maupun modal intelektual melalui cara berkonsultasi dengan orang lain.

2.1.2 Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi pegawai pada sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan. Dengan demikian, persepsi dukungan organisasi menjadi aspek yang penting dan harus diperhatikan serta dilaksanakan oleh organisasi, dengan adanya aspek tersebut maka organisasi dapat beroperasi dengan produktif.

2.1.2.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi adalah sebuah persepsi atau penafsiran oleh pegawai bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesehatan fisik dan mental pegawai (Fawwaz & Nasution, 2023). Persepsi dukungan organisasi adalah suatu keyakinan oleh pegawai berkenaan dengan sejauh mana perusahaan dapat memberikan penghargaan atas kinerja dan mengerti

atas keinginan mereka (Wahyuni & Sulastri, 2020). Sejalan dengan pendapat lainnya bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan semua tentang bagaimana pegawai melihat organisasi, yang ditunjukkan dengan sikap positif pegawai tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi pegawai dan memperhatikan kesejahteraan pegawai. (Neysyah *et al*, 2023).

Dari beberapa pendapat ahli diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah suatu bentuk sikap yang diberikan organisasi kepada pegawai mengenai pandangan sejauh mana organisasi dapat menghargai kontribusi pegawai dan peduli terhadap kesejahteraan hidupnya.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat faktor-faktor yang dapat memengaruhi persepsi dukungan organisasi (Sun, 2019), antara lain:

1. Faktor organisasional

Dalam hal ini termasuk tekanan peran, aktivitas politik, dan keadilan prosedural.

2. Faktor individual

Faktor-faktor ini termasuk keterbukaan, etnisitas, kenyamanan, emosi yang positif, dan sebagainya.

3. Hubungan pegawai dengan organisasi

Dalam hal ini kontrak transaksional, hubungan antara pemimpin dengan pegawai, gaya kepemimpinan, dan manajemen komunikasi adalah beberapa dari komponen ini.

2.1.2.3 Dampak Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat lima dampak dari persepsi dukungan organisasi menurut Rhoades & Eisenberger (2002), diantaranya yaitu:

1. Komitmen organisasi

Atas dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi akan mendorong kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi, kemudian kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasinya.

2. Kepuasan kerja

Persepsi dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan cara meningkatkan harapan penghargaan atas kinerja dan memperlihatkan ketersediaan bantuan bila dibutuhkan.

3. Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pekerjaan tertentu yang individu lakukan. Dengan memaksimalkan kompetensi pegawai, persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan minat pegawai dalam pekerjaannya, dengan demikian dapat menimbulkan keterlibatan kerja.

4. Kinerja pegawai

Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan standar kinerja pegawai dengan tindakan yang melampaui tanggung jawab yang sudah ditentukan sehingga dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, dengan berupa saling membantu sesama rekan kerja, melakukan tindakan yang dapat melindungi

organisasi dari berbagai risiko, dan berbagi ilmu dan keterampilan yang memiliki manfaat bagi organisasi.

5. Keinginan untuk tetap

Terdapat dalam berbagai studi bahwa adanya hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan keinginan pegawai untuk tetap bekerja di perusahaan. Pegawai yang merasa didukung oleh organisasi akan memiliki lebih sedikit keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

2.1.2.4 Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat tiga dimensi dalam membentuk persepsi dukungan organisasi menurut Rhoades & Eisenberger (2002), diantaranya yaitu:

1. Keadilan

Keadilan mengacu pada seberapa adil sebuah perusahaan dapat memperlakukan pegawainya. Dalam hal ini perusahaan memberikan sesuatu kepada pegawai sesuai dengan haknya. Keadilan terdiri dari aspek struktural dan aspek sosial. Aspek struktural mencakup keadilan kebijakan untuk pegawai, seperti menghormati pendapat pegawai saat proses membuat keputusan. Aspek sosial mencakup keadilan perlakuan interpersonal, seperti perusahaan menghormati martabat pegawai.

2. Dukungan Atasan

Pegawai akan memperoleh pemahaman umum tentang seberapa peduli atasan terhadap kesejahteraan pegawai. Sebagai perwakilan organisasi, atasan bertanggung jawab untuk mengatur dan mengevaluasi kinerja pegawai, sehingga pegawai akan melihat orientasi atasan sebagai indikasi adanya

dukungan organisasi. Dalam hal ini dukungan atasan diartikan bagaimana atasan melibatkan diri untuk memberikan *feedback* kinerja pegawai seperti evaluasi atau pengarahan kerja. Dengan begitu pegawai dapat memandang hal ini sebagai bentuk penghargaan dari atasan atas kontribusi pegawai dalam pekerjaan tersebut.

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Penghargaan organisasi terhadap sumber daya manusia berdampak positif pada persepsi dukungan organisasi dan kondisi kerja. Dalam hal ini pegawai mengembangkan kepercayaan mereka dengan sejauh mana mereka merasa bahwa organisasi bersedia untuk menghargai usaha serta memberikan kondisi kerja yang aman dan nyaman. Imbalan merupakan sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai hasil dari apa yang sudah dikerjakan. Contohnya adalah gaji, upah, promosi jabatan, dan sebagainya. Sedangkan kondisi kerja adalah keadaan atau lingkungan kerja pegawai. Contohnya adalah keamanan kerja.

2.1.3 Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan menjadi salah satu isu yang penting dan menarik dalam organisasi, karena keterikatan karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan dan merupakan salah satu komponen penting dalam mencapai keberhasilan organisasi (Firnanda & Wijayati, 2021).

2.1.3.1 Pengertian Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan sikap psikologis yang positif bagi pegawai untuk memberdayakan lingkungan kerja agar perusahaan dapat merasakan

tingkat efektivitas kerja yang lebih tinggi dan dapat membantu meningkatkan produktivitas perusahaan (Firnanda & Wijayati, 2021).

Sementara itu, Schaufeli mendefinisikan bahwa keterikatan karyawan merupakan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasinya yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan *absorption* agar dapat mencapai tujuan dan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Markwick berpendapat keterikatan karyawan merupakan keadaan saat individu memiliki kebebasan menggunakan kemampuan ataupun keahliannya dalam mencapai tujuan organisasi dengan pikiran positif, menyenangkan, dan semangat (Sari & Mulyana, 2020).

Dari pengertian diatas yang sudah dijelaskan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan adalah suatu keadaan seorang pegawai dengan perasaan yang positif serta puas terhadap organisasinya karena sudah adanya keterikatan antara pegawai dengan organisasinya sehingga akan terciptanya komitmen untuk dapat tercapainya keberhasilan dan tujuan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Karyawan

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi keterikatan karyawan menurut Irawan & Bagyo (2022) sebagai berikut:

1. Budaya

Perusahaan akan menetapkan norma-norma atau suatu pola perilaku yang nantinya menjadi panduan secara bersama-sama dalam berperilaku bagi setiap pegawai agar dapat mencapai tujuan bersama perusahaan.

2. Indikator keberhasilan

Perusahaan memiliki sistem yang terdefinisi dengan baik untuk mengevaluasi efektivitas perencanaan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan pegawai.

3. Pengaturan prioritas

Menetapkan tujuan organisasi adalah aspek penting dalam kinerja pekerjaan. Dengan demikian, sejauh mana skala prioritas pekerjaan ditetapkan dengan benar menentukan keterlibatan pegawai.

4. Komunikasi

Terdapat sistem dan struktur komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Kejelasan dalam komunikasi adalah kunci untuk menarik perhatian pegawai dalam organisasi.

5. Inovasi

Dalam hal pemecahan masalah, kreativitas, dan kerja sama tim, pegawai menyambut baik inovasi sebagai cara untuk mempercepat kemajuan dan kesuksesan.

6. Akuisisi bakat

Perusahaan mencari dan mempekerjakan pegawai dengan talenta terbaik untuk memenuhi kebutuhannya, karena talenta pegawai akan digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa yang diproduksi.

7. Peningkatan bakat

Peningkatan pengetahuan organisasi dan pengembangan pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan keterampilan kepada seluruh pegawai di perusahaan untuk dapat mengembangkan bakatnya.

8. Insentif dan penghargaan

Dalam upaya menurunkan risiko, meningkatkan pendapatan, dan mengurangi kerugian, perusahaan menawarkan struktur kompensasi berdasarkan tren pasar dan perbandingan dengan perusahaan lain.

9. Berorientasi pada pelanggan

Perusahaan memprioritaskan kebutuhan pelanggan dan memenuhi harapan pelanggan akan nilai produk dan layanan yang diberikan perusahaan.

2.1.3.3 Tingkatan Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan memiliki tiga tingkatan yang dilihat dari keterikatannya terhadap organisasi menurut Gallup (2006):

1. Pegawai yang terlibat (*Engaged*)

Dalam artian disini yaitu pegawai yang sudah memiliki keterikatan dengan organisasi akan timbul perasaan penuh semangat dan dapat merasakan hubungan yang mendalam terhadap tempat kerjanya.

2. Pegawai yang tidak terlibat (*Not Engaged*)

Pegawai yang tidak merasa terhubung atau terikat dengan organisasi tidak akan memberikan kontribusi yang lebih dan signifikan serta saat bekerja akan selalu memikirkan waktu untuk selesainya jam kerja.

3. Pegawai yang tidak aktif (*Actively Disengaged*)

Pada kategori ini pegawai akan menunjukkan sikap ketidaksukaannya terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya, kemudian akan menghambat pekerjaan pegawai lain yang sudah memiliki keterikatan dan akan berdampak buruk pada pegawai lainnya.

2.1.3.4 Dampak Keterikatan Karyawan

Terdapat tiga dampak dari keterikatan karyawan terhadap pegawai yang telah bekerja keras dan bertahan di organisasi menurut Hewitt Organization dalam (Sun & Bunchapattanasakda, 2019) berpendapat sebagai berikut:

1. *Say*

Dalam hal ini pegawai akan bertutur kata atau menggunakan bahasa yang positif untuk dapat mendeskripsikan organisasi, kolega atau rekan kerja dan pekerjaan mereka.

2. *Stay*

Pada bagian *stay* atau tetap mempunyai dampak pada pegawai yang akan sangat berharap untuk dapat tetap terus di organisasi dalam waktu yang lebih lama dan berharap untuk selalu menjadi anggota organisasi.

3. *Strive*

Pada bagian *strive* dampaknya adalah pegawai akan selalu berupaya bekerja keras dan berupaya ekstra untuk dapat bekerja semaksimal mungkin demi keberhasilan organisasi.

2.1.3.5 Dimensi Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan memiliki tiga dimensi menurut Schaufeli *et al.*, (2002) antara lain:

1. *Vigor*

Pada aspek *vigor* didefinisikan sebagai pegawai dengan karakteristik atau ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan di dalam menyelesaikan pekerjaannya, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh

menyelesaikan tugasnya di dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan apapun.

2. *Dedication*

Aspek *dedication* memiliki karakteristik merasa selalu terlibat di dalam pekerjaannya dengan memiliki rasa antusiasme yang tinggi di dalam bekerja. Aspek ini ditandai dengan suatu perasaan yang penuh makna, kebanggaan, inspirasi dalam pekerjaan. Pegawai yang memiliki *dedication* yang tinggi secara kuat mampu mengidentifikasi pekerjaan mereka dan menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah sebuah tantangan yang menyenangkan untuk dikerjakan.

3. *Absorption*

Pada dimensi ini memiliki karakteristik dapat sepenuhnya berkonsentrasi terhadap pekerjaannya, merasa tenggelam dalam pekerjaan, memiliki minat yang tinggi terhadap pekerjaannya, merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaannya, yang berakibat pada waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dapat melupakan segala sesuatu disekitarnya.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi dan salah satu kontribusi positif yang dilakukan oleh pegawai dalam melebihi tuntutan peran di organisasi. OCB berperan penting dalam menunjang kinerja organisasi karena mendorong pegawai untuk dapat bekerja membantu mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior adalah suatu perilaku pegawai yang dipilih sendiri dan bersifat sukarela, tidak terkait dengan sistem imbalan, dan yang membantu organisasi menjadi lebih efektif dan efisien. (Tania Priyadi *et al.*, 2020). Didukung dengan pendapat lainnya bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku pegawai dalam melakukan fungsi dan tugasnya melebihi apa yang sudah dideskripsikan dalam pekerjaannya atau biasa disebut *extra role* melalui kesadaran sendiri untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan indikator *altruism, conscientiousness, civic virtue, courtesy, dan sportmanships* (Rostiawati, 2020:21).

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku secara sukarela untuk melakukan *extra role* atau melakukan tugas diluar tanggung jawabnya dengan tanpa mengharapkan imbalan apapun dari organisasi.

2.1.4.2 Faktor yang Memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Faktor yang diduga dapat memengaruhi terbangunnya *organizational citizenship behavior* menurut Rostiawati, (2020:29) diantaranya yaitu:

1. Komitmen tugas

Komitmen tugas atau istilah lainnya komitmen organisasi merupakan suatu keadaan seorang pegawai yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen disini tidak hanya sekedar kesediaan pegawai melakukan pekerjaannya dalam jangka waktu yang lama tetapi dapat

memberikan lebih dari itu seperti dapat memberikan karya, kualitas serta kuantitas kerjanya melebihi dari kewajiban yang diemban bagi organisasi.

2. Supervisi

Supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah segera diberikan bantuan untuk dapat mengatasinya. Supervisi ini dapat diartikan sebagai kegiatan mengamati, mengawasi, membimbing, dan menstimulasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang lain dengan maksud untuk mengadakan perbaikan.

3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai suatu sikap ungkapan emosi dan hasil persepsi seseorang terhadap pekerjaan. Dengan pegawai yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya akan cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, sedangkan jika pegawai kurang terpuaskan dengan pekerjaannya maka semangat kerjanya akan cenderung menurun, tanpa merasakan kepuasan kerja pegawai kurang memberikan sumbangan yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan pegawai, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, begitupun sebaliknya.

2.1.4.3 Motif *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat tiga motif dalam *organizational citizenship behavior* menurut Rostiawati, (2020:28), yaitu:

1. Motif berprestasi

Dalam motif ini mendorong individu untuk menunjukkan suatu standart yang istimewa, mencari prestasi dari tugas, dan kompetisi. Motif berprestasi dapat ditunjukkan dengan cara seperti berperilaku menolong orang lain, membicarakan perubahan yang dapat memengaruhi orang lain, berusaha tidak mengeluh, berpartisipasi dalam rapat unit, dan hal-hal kecil yang membentuk OCB dianggap sebagai kunci untuk kesuksesan.

2. Motif afiliasi

Motif afiliasi mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan orang lain. Afiliasi merupakan perilaku *extra role* yang melibatkan OCB dan perilaku prososial untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain maupun organisasi. Individu yang berorientasi pada afiliasi akan menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerja sama.

3. Motif kekuasaan

Pada motif ini mendorong individu untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain. Individu yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB merupakan alat yang mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur otoritas dalam organisasi. Individu yang berorientasi pada kekuasaan mengkalkulasikan kesempatan perilaku mereka, kemudian berjuang untuk organisasi selama organisasi tersebut membantu mereka mencapai agenda pribadi setiap individu.

2.1.4.4 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat beberapa manfaat *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan keefektifan organisasi menurut Rostiawati, (2020:24), sebagai berikut:

1. OCB dapat meningkatkan produktivitas manajer

Dalam hal ini pegawai dalam melakukannya dengan cara menampilkan perilaku *civic virtue* yang akan membantu manajer mendapatkan saran maupun umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut sehingga dapat meningkatkan efektivitas unit kerja. Kemudian dapat membantu manajer menghindari dari krisis manajemen dengan cara para pegawai menghindari terjadinya konflik dengan sesama rekan kerja.

2. OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja

Dengan sikap OCB maka pegawai akan saling menolong dengan rekan kerja lainnya serta akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan pada akhirnya akan saling meningkatkan produktivitas antar rekan kerja.

3. OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

Dengan OCB dapat menghasilkan pegawai menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mewakili tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, dengan demikian manajer mendapatkan banyak waktu dan melakukan tugas yang lebih penting. Selain itu, pegawai juga dapat membantu pegawai baru

dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.

4. OCB dapat membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang. Dengan perilaku saling menolong akan meningkatkan semangat, kerekatan kelompok sehingga seluruh anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.

5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja

Dengan menampilkan perilaku *civic virtue* seperti dengan menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Perilaku lainnya yaitu *courtesy* seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik

Dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* oleh setiap individu misalnya dengan cara tidak mengeluh karena permasalahan kecil, maka akan

menumbuhkan komitmen dan loyalitas pada organisasi. Dengan perilaku menolong dapat meningkatkan moral, kerekatan, serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, maka akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.

7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

Dengan pegawai yang memiliki perilaku *conscientiousness* cenderung mempertahankan kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja. Adanya OCB juga antar pegawai dapat membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja maupun pegawai yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Pegawai yang dapat menampilkan perilaku *conscientiousness* seperti dengan kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari hal baru, maka akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi.

2.1.4.5 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat lima dimensi dalam *organizational citizenship behavior* menurut Organ (Wijiharta *et al.*, 2022) sebagai berikut:

1. *Altruism*

Altruism merupakan perilaku mementingkan kepentingan orang lain dan kesediaan untuk menolong dan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan

pekerjaannya pada keadaan tertentu atau situasi yang tidak biasanya. Sikap *altruistic* lebih memperhatikan perhatian kepada kesejahteraan orang lain dan tidak terus menerus memperhatikan diri sendiri. Contoh dari dimensi ini yaitu membantu rekan kerja yang mendapatkan pekerjaan *overload*, secara sukarela bersedia membantu rekan kerja yang masih kurang paham maupun rekan kerja baru, dan membantu rekan kerja yang sedang sakit ataupun baru sembuh dari sakitnya.

2. *Civic virtue*

Civic virtue adalah sifat bijaksana atau keanggotaan yang baik dan merupakan perilaku yang ikut serta dalam mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi. Pada dimensi ini menampilkan perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif pegawai dalam hubungan keorganisasian dengan dapat berupa keterlibatan aktif kepedulian terhadap kehidupan organisasi dan berpartisipasi di organisasi. Contoh dari dimensi ini adalah selalu menghadiri rapat yang diundang serta dilakukan oleh organisasi, selalu mengikuti perihal isu-isu terkini yang menyangkut organisasi, tidak mengeluh dalam hal apapun, dan tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.

3. *Conscientiousness*

Conscientiousness merupakan suatu perilaku yang menggambarkan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas lebih dari apa yang diharapkan dan berdedikasi untuk organisasi. Dimensi ini mengacu pada seorang pegawai dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dilakukan dengan cara melebihi atau diatas apa yang telah disyaratkan dan dimensi ini ditunjukkan

dengan pegawai yang bekerja keras, mengambil tugas ekstra, melaksanakan tugas lembur yang diberikan. Contoh perilaku dari dimensi ini yaitu tidak suka membuang-buang waktu, kehadiran yang tinggi serta selalu patuh dalam melaksanakan peraturan, dan selalu tiba di kantor lebih awal serta tepat waktu.

4. *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku yang dimiliki oleh individu ditunjukkan untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan kerja atau suatu sikap meringankan masalah-masalah berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi oleh orang lain dengan cara membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan, membuat langkah-langkah untuk meredakan, ataupun mengurangi berkembangnya suatu masalah. Contoh perilaku dari dimensi ini yaitu terlibat dalam fungsi-fungsi yang membantu organisasi dan memperhatikan terhadap pertemuan yang dianggap penting.

5. *Sportmanship*

Sportmanship menggambarkan pada sikap sportivitas pegawai terhadap organisasi yakni sifat jujur dan murah hati sehingga lebih menekankan untuk lebih memilih memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negatif dari organisasi. Perilaku ini dapat dipahami secara sederhana sebagai keinginan atau kemauan seorang pegawai untuk menerima atau mentoleransi terhadap ketidaknyamanan yang ada di tempat kerjanya. Pegawai akan menerima keadaan organisasi secara apa adanya dengan sukarela dan akan terus bekerja untuk kemajuan organisasinya. Contohnya yaitu selalu menyimpan informasi

tentang kejadian di organisasi dan mengikuti perkembangan serta perubahan di organisasi.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu penulis gunakan sebagai salah satu acuan dalam melakukan penelitian, sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan untuk penelitian yang dilakukan. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang datanya dijadikan pertimbangan dalam penelitian ini yang berasal dari berbagai sumber dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2. 1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Elsa Novianti dan Ari Anggarani W.P.T, 2023, Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang Dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i>	Terdapat Variabel Persepsi Dukungklan Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dan Keterikatan Karyawan	<i>Self Efficacy</i> dan Berbagai Pengetahuan	Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan Karyawan berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Keterikatan Karyawan tidak memediasi hubungan Persepsi Dukungan Organisasi dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Indri Wahyuni dan Sulastrri, 2020, Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan <i>Work Engagement</i> sebagai Variabel Pemediasi	Terdapat variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel Berbagai Pengetahuan dan Keterikatan Karyawan	Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
3.	Letnan Dalimunthe dan Marta Iwan Zuanda, 2020, Pengaruh <i>Self Efficacy, Perceived Organizational Support</i> , dan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang	Terdapat variabel Persepsi Dukungan Organisasi, Keterikatan Karyawan, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel Berbagai Pengetahuan	Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Keterikatan Karyawan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
4.	Anjar Fatmawati dan Siti Nur Azizah, 2022, Pengaruh Kecerdasan Emosional dan <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship</i>	Terdapat variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel Berbagai Pengetahuan dan Keterikatan Karyawan	Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<i>Behavior</i> dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening			
5.	Khawaja Jehanzeb, 2020, <i>Does Perceived Organizational Support and Employee Development influence Organizational Citizenship Behavior?</i>	Terdapat variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel Berbagai Pengetahuan dan Keterikatan Karyawan	Terdapat hubungan yang tidak signifikan antara Persepsi Dukungan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
6.	Dea Pradinska Dewi, Fibria Indriati, dan Pantius Drahen Soeling, 2020, <i>Effect of Perceived Organizational Support, Quality of Work-Life and Employee Engagement on Employee Performance</i>	Terdapat variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan Karyawan	Tidak terdapat variabel Berbagai Pengetahuan dan <i>Organization al Citizenship Behavior</i>	Persepsi Dukungan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan
7.	Irfan Safudin Rais dan Parmin, 2020, Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> dengan Kepuasan Kerja Sebagai	Terdapat variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan Karyawan	Tidak terdapat variabel Berbagai Pengetahuan dan <i>Organization al Citizenship Behavior</i>	Persepsi Dukungan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Variabel Intervening			
8.	Frieda Nuzulia Retna Hidayati dan Suko Priyono, 2022, Pengaruh <i>Employee Engagement dan Knowledge Sharing Terhadap Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Mediasi Komitmen Organisasi pada Karyawan LPK Sinar Nusantara, LPK Alfabank, dan LPK Graha Wisata Kota Semarang	Terdapat variabel Berbagi Pengetahuan, Keterikatan Karyawan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel Persepsi Dukungan Organisasi	Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
9.	Muhamad Ichsan Azhari dan Bambang Suko Priyono, 2022, <i>Knowledge Sharing dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior</i>	Terdapat variabel Berbagi Pengetahuan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan Karyawan	Berbagi Pengetahuan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
10.	Kumala Putri Ayatullah dan Muhammad Irfan Nasution, 2023, Pengaruh <i>Knowledge Sharing Terhadap Organizational</i>	Terdapat variabel Berbagi Pengetahuan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Berbagi Pengetahuan terhadap <i>Organizational</i>

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<i>Citizenship Behavior dan Work Engagement yang dimediasi oleh Locus Of Control</i>		Keterikatan Karyawan	<i>Citizenship Behavior</i>
11.	Kalista Sabbatho, Sri Mintarti, dan Tetra Hidayati, 2020, <i>Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Antara Talent Management, Knowledge Sharing, dan Employee Capability</i>	Terdapat variabel Berbagi Pengetahuan dan Keterikatan Karyawan	Tidak terdapat variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan
12.	Much Riyadus Solichin, 2018, Analisis Pengaruh <i>Employee Engagement, Emotional Intelligence dan Komitmen Terhadap Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan PO Efisiensi Cabang Kebumen	Terdapat variabel Keterikatan Karyawan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan Berbagi Pengetahuan	Keterikatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
13.	Cokorda Istri Sri Satyawati dan Agoes Ganesha Rahyuda, 2022, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational</i>	Terdapat variabel Keterikatan Karyawan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel Berbagi Pengetahuan dan Persepsi Dukungan Organisasi	Keterikatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational</i>

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<i>Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi</i>			<i>Citizenship Behavior</i>
14.	Nagest Dwi Harsono dan Syahrinullah, 2023, Pengaruh <i>Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri KCP Mandiri Universitas Jember</i>	Terdapat variabel Keterikatan Karyawan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel Berbagi Pengetahuan dan Persepsi Dukungan Organisasi	Keterikatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada suatu organisasi perananan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia dapat menjadi kunci yang penting karena dapat menentukan keberhasilan organisasi serta tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia dalam organisasi harus dikelola sebaik mungkin agar dapat menghadapi masalah apapun dan tantangan yang dihadapi dalam organisasi. Untuk dapat menghadapi berbagai tantangan tersebut, diperlukan pegawai yang dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan dan perkembangan

organisasi. Jika hal tersebut bisa tercapai, maka akan terciptanya hubungan yang baik antara pimpinan organisasi dengan para pegawai yang ada didalam organisasi.

Perubahan dan perkembangan organisasi saat ini sudah dapat dikatakan berjalan begitu cepat, sehingga setiap organisasi harus secara cepat menanggapi atas perubahan yang terjadi. Menanggapi usaha perubahan organisasi tersebut membutuhkan partisipasi seluruh pegawai didalam organisasi, hal ini dapat tercapai jika sudah ada kemampuan dan kemauan secara langsung dari setiap individu pegawai tanpa ada paksaan apapun. Kesediaan ini biasa disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organizational citizenship behavior adalah sesuatu yang menjadi hal penting dalam suatu keberhasilan organisasi, *Organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku positif dan sukarela dari setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan melebihi apa yang sudah dideskripsikan dalam pekerjaannya dengan kesadaran sendiri untuk membantu organisasi mencapai tujuan secara maksimal, dengan dimensinya yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *courtesy*, dan *sportmanships* (Organ, 2006).

Perilaku berbagi pengetahuan dapat meningkatkan dalam menjalankan sikap saling membantu dan sukarela dalam melaksanakan tugas diluar tanggung jawab pekerjaan utamanya yang menjadi karakteristik dari sikap *organizational citizenship behavior* dengan didorong oleh kebijakan organisasi dalam membagikan berbagai fasilitas pegawai agar dapat menjalankan sikap berbagi pengetahuan yang membuat pegawai ikut serta dalam berbagi data dan pengetahuan (Sulistyo & Ardiyanti, 2019). Dengan semakin tinggi tingkat pengetahuan pegawai

maka semakin mudah pegawai memahami dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Berbagi pengetahuan adalah sebuah proses pertukaran informasi diantara individu maupun didalam organisasi agar dapat menciptakan tujuan bersama bagi organisasi yang ingin mendapatkan keunggulan kompetitif melalui aset-aset pengetahuan (Mazidah & Laily, 2020). Adapun dimensi dari berbagi pengetahuan yaitu *knowledge donating* (memberikan pengetahuan) dan *knowledge collecting* (mengumpulkan pengetahuan) menurut (Hoof & Ridder, 2006). Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Sabbatho *et al*, (2020) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan keterikatan karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ayatullah & Nasution (2023) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara berbagi pengetahuan terhadap *organizational citizenship behavior*, Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik atau rutin melakukan berbagi pengetahuan maka keterikatan karyawan dan *organizational citizenship behavior* akan mengalami peningkatan.

Pada suatu organisasi yang dibutuhkan pegawai adalah suatu dukungan agar dapat diakui oleh organisasi yang nantinya akan berdampak pada kinerja maupun perilaku pegawai, hal ini biasa disebut dengan persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi adalah semua tentang bagaimana pegawai melihat organisasi, yang ditunjukkan dengan sikap positif pegawai tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi pegawai dan memperhatikan kesejahteraan pegawai (Neysyah, 2023). Adapun dimensi dari persepsi dukungan organisasi adalah keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan organisasi serta kondisi

pekerjaan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Adanya persepsi dukungan organisasi akan membuat para pegawai mulai menghargai organisasi dan dapat terciptanya sikap serta perilaku positif, seperti adanya keterikatan antar pegawai dan perilaku sukarela dalam membantu pada pekerjaan untuk kepentingan organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Firnanda & Wijayati (2021) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Selain itu, hasil penelitian oleh Fatmawati dan Azizah (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan dukungan organisasi yang telah terpenuhi maka akan berdampak pada peningkatan keterikatan karyawan dan *organizational citizenship behavior*.

Terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan adalah suatu perilaku positif pegawai atau rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, dapat termotivasi serta mampu memberikan kemampuan yang terbaik untuk membantu mencapai kesuksesan dari serangkaian manfaat nyata bagi individu dan organisasi (Wibowo & Izzati, 2019). Dengan dimensi dari keterikatan karyawan adalah *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli *et al.*, 2002). Ketika pegawai telah memiliki rasa keterikatan, maka akan muncul perilaku kognitif dan afektif, seperti memberikan lebih banyak upaya dalam pekerjaannya dan perilaku *extra role* yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Wibowo & Izzati (2019) kemudian oleh Harsono & Syahrinullah (2023) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keterikatan karyawan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menjelaskan bahwa keterikatan karyawan sangat penting serta dapat menumbuhkan sikap *organizational citizenship behavior* yang nantinya akan menunjukkan sikap positif dengan memiliki semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaan dan berusaha menjadi yang terbaik dalam setiap pekerjaan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni: “Terdapat pengaruh positif antara berbagi pengetahuan dan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui keterikatan karyawan pada PNS di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tasikmalaya.”