

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang dasar teori yang digunakan sebagai acuan dalam mengembangkan penelitian ini. Bab ini akan memuat dan mengkaji beberapa tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

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. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan penting dalam menunjang kinerja organisasi karena mendorong pegawai untuk dapat bekerja membantu mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, penting bagi karyawan untuk menunjukkan perilaku yang melampaui tugas formal mereka, terutama di lingkungan organisasi yang berkembang pesat dan kompleks. Hal ini memiliki dampak signifikan terhadap kesuksesan perusahaan dalam persaingan pasar global (Grego-Planer, 2019).

2.1.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah suatu perilaku pegawai yang dipilih sendiri dan bersifat sukarela, tidak terkait dengan sistem imbalan, dan yang membantu organisasi menjadi lebih efektif dan efisien (Priyadi

et al., 2020). Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan 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 (Naway, 2017: 12). 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., 2023: 117).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dikemukakan oleh Newstrom & Davis, didefinisikan sebagai perilaku di mana pegawai, sebagai anggota organisasi, secara aktif terlibat dalam tugas-tugas kerja dengan niat untuk memberikan bantuan kepada sesama. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mencakup partisipasi sukarela dalam suatu pekerjaan, bersedia meluangkan waktu dan sumber daya, dan dapat melakukan kerjasama secara proaktif dengan rekan kerja. Karyawan yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diharapkan dapat mengalokasikan bakat dan energi mereka sepenuhnya demi mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien (Rostiawati, 2020: 12).

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.

2.1.1.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat beberapa manfaat *Organizational Citizenship Behavior* dalam meningkatkan keefektifan organisasi (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 mewakilkan 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.

2.1.1.3 Faktor yang Memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Faktor yang diduga dapat memengaruhi terbangunnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Rostiawati, 2020: 29), di antaranya 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 kinerjanya 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.

2.1.1.4 Motif *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat tiga motif dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (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.

2.1.1.5 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat lima dimensi dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Organ et al., 2023), 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.

2.1.2 **Komitmen Organisasi**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen pegawai memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk

memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang manajer maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Judge, 2023: 462). Komitmen organisasional sebagai derajat dimana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Sopiah, 2018: 155). Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Gibson, et. al, 2018: 54).

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasikan dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

2.1.2.2 Indikator Komitmen Organisasi

Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Komitmen dalam organisasi dapat diartikan sebagai sikap atau perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan kesetiaan atau loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi.

Pada dasarnya pegawai itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi telah di pengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda (Allen & Meyer, 2018: 232). Terdapat 3 (tiga) komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. Komponen *affective commitment*

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Komponen afektif menunjukkan suatu kelekatan secara emosi maupun psikologis dan hasrat untuk mengidentifikasi diri dengan organisasi. Seseorang menjadi anggota organisasi karena dia menginginkan sesuatu, hal ini meliputi keadaan emosional dari pegawai untuk menggabungkan diri, menyesuaikan diri, dan berbaur langsung dalam organisasi. Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu keadaan secara afektif atau emosional terhadap organisasi dimana kekuatan komitmen individu diidentifikasi dengan keterlibatan dan kenyamanan anggota organisasi.

2. Komponen *continuance commitment*

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Komponen kontinuitas yaitu komitmen yang didasarkan pada penghargaan yang diharapkan pegawai untuk dapat tetap menjadi anggota organisasi karena dirinya merasa membutuhkan. Komitmen kontinuitas dapat diartikan sebagai keterikatan yang konsisten dalam beraktivitas didasarkan pada penghargaan individu terhadap apa yang telah diberikan kepada organisasi.

3. Komponen *normative commitment*

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Seseorang menjadi anggota organisasi karena sebuah tanggungjawab dalam melakukan sesuatu kewajiban untuk tetap tinggal dalam sebuah organisasi. Komponen normatif komponen yang timbul sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi yang menekankan kepatuhan untuk setia kepada pemberi kerja karena kompensasi yang diterima (misalnya beasiswa tugas belajar) sehingga membuat individu merasa wajib untuk membalasnya.

Berdasarkan paparan teori yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan, komitmen organisasi suatu kekuatan dan syarat yang melibatkan individu/pegawai dalam suatu organisasi yang meliputi kepercayaan, keinginan dan kemauan dalam menjalankan kewajibannya serta kesuksesan dalam melibatkan diri terhadap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan ketiga aspek komitmen tersebut di atas, maka antara aspek yang satu dengan yang lain saling berhubungan, sehingga organisasi sering menggunakan ketiga pendekatan tersebut untuk mengembangkan komitmen kerja pada pegawai.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan organisasi dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi.

Tinggi rendahnya komitmen organisasi di pengaruhi oleh beberapa hal yakni sebagai berikut (Dessler, 2020: 125).

1. Nilai-nilai kemanusiaan; dasar utama membangun komitmen pegawai adalah kesungguhan dari organisasi untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan;
2. Komunikasi dua arah yang komprehensif; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah;

3. Rasa kebersamaan dan keakraban; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen pegawai terhadap organisasi;
4. Visi dan misi organisasi; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan setiap pegawai dalam bekerja pada akhirnya dalam setiap aktivitas kerjanya pegawai senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi;
5. Nilai-nilai sebagai dasar perekrutan; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi (Kharis, 2019: 132), yaitu:

1. Kemauan Karyawan

Kemauan karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan karyawan itu timbul bisa dilatar belakangi seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.

2. Kesetiaan Karyawan

Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan

pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang memengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen pegawai dimana organisasi memiliki asumsi bahwa pegawai merupakan aset utama untuk mengembangkan organisasi. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan pegawai dalam bekerja sehingga pegawai akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau organisasi. Komitmen organisasi juga di pengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*) yaitu, melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Masukan tersebut

dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Mangkunegara, 2019: 230).

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktifitas tertentu atau aktifitas tertentu dalam jangka waktu tertentu (Thoha, 2019: 125). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Rivai, 2019: 309).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang diselesaikan karyawan (Mangkunegara, 2019: 235). Kinerja pegawai di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2019: 480).

Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2020: 95). Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simamora, 2019: 247). Kinerja

pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output (Bernardin dan Russel, 2020: 397).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Sedarmayanti, 2019: 98).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja (Rivai, 2019: 225).

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan

kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Pada prinsipnya penilaian adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Permasalahan yang biasa muncul dalam proses penilaian adalah terletak pada bagaimana objektivitas penilaian dapat dipertahankan. Dengan kemampuan mempertahankan objektivitas penilaian, maka hasil penilaian menjadi terjaga akurasi dan validitasnya. Untuk menjaga sistem penilaian yang objektif hendaknya para penilai, harus menghindarkan diri dari adanya "*like*" dan "*dis like*". Dengan demikian, tujuan dan kontribusi dari hasil penilaian yang diharapkan dapat tercapai (Sulistiyani dan Rosidah, 2020), adapun tujuan penilaian adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai;
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya;
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosinya yang adil;

4. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
2. Perbaikan kinerja;
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan;
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja;
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian;
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai oleh pimpinan untuk mengelola kinerja pegawainya dan mengungkap kelemahan kinerja pegawai sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh.

Beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi (Werther & Keith, 2019: 272) adalah:

1. Peningkatan Kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan

Hasil penilaian kinerja memengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya memengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dari pekerjaannya.

10. Umpan Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri

2.1.3.3 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi, karena meskipun faktor-faktor ekonomi lainnya telah tersedia serta didukung dengan teknologi modern tidak akan mempunyai arti bagi kehidupan perusahaan tanpa kehadiran dan peranan sumber daya manusia di dalamnya. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang tinggi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja (Sangadji & Sopiah, 2020: 352), yaitu:

1. *Personal factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain;

2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, manajer, atau ketua kelompok kerja;
3. *Team factors* (faktor kelompok / rekan kerja). Faktor kelompok / rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja;
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan system metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi;
5. *Contextual situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, semakin rendah pula kinerjanya.

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Mangkunegara, 2019: 484), adalah sebagai berikut.

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang

memiliki kemampuan potensi dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi).

Berdasarkan hal di atas maka faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan adalah faktor internal dan faktor eksternal, dimana faktor internal sendiri merupakan faktor bawaan lahir dari karyawan itu sendiri seperti minat, bakat, pengetahuan, etos kerja, motivasi kerja, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan itu sendiri seperti peraturan perusahaan, suasana kerja, kondisi ekonomi, sarana prasarana, dan lain-lain.

2.1.3.4 Indikator Kinerja

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus

menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Ada 6 (enam) indikator untuk mengukur *employee performance* (Sangadji & Sopiah, 2020: 351), yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan;

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas Pekerjaan;

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi. Diukur melalui jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketetapan waktu;

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas;

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya manusia.

5. Kemandirian;

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai. Diukur dengan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja;

Merupakan sesuatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Indikator kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi (Priansa, 2019: 55):

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan bekerja dengan orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan, penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu untuk melihat letak perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan:

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian terdahulu dengan Penelitian yang sekarang

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Tempat	Persamaan	Perbedaan	Simpulan	Sumber
1	2	3	4	5	6
1	Ekhsan, M., Aprian, A., & Parashakti, R. D. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> Variabel independenya yaitu <i>Citizenship Behavior</i> (OCB) Dan Komitmen Organisasi, Variabel dependen yaitu Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> Tidak meneliti Semangat Kerja Objek penelitian karyawan PT Marugo Rubber Indonesia bagian produksi 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	<i>Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)</i> , 2(2), 19–33. https://doi.org/10.59832/jp mk.v2i2.170

	Karyawan.	Karyawan		pegawai.	
1	2	3	4	5	6
2	Pranata, I. K. B. I., Sudja, I. N., & Verawati, Y. (2022). Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada bidang produksi PT. Tirta Investama Kabupaten Badung.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen nya <i>organization al citizenship behavior</i> (ocb) dan komitmen organisasi • Variabel Dependen: Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan di karyawan pada bidang produksi PT. Tirta Investama Kabupaten Badung 	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan	<i>Jurnal EMAS E-ISSN : 2774-3020, 3(5), 101–109.</i>
3	A. Manafe, H. ., Yasinto, Y. ., & H. Djonu, J. . (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, OCB (<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>), dan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen nya <i>organization al citizenship behavior</i> (ocb) dan komitmen organisasi • Variabel Dependen: Kinerja Karyawan 		Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen organisasional berakibat positif ataupun signifikan kepada kinerja karyawan; <i>Organizational citizenship behaviour</i> (OC	<i>Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 4(1), 384–397. https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i1.14 40</i>

Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)			B) berakibat positif ataupun signifikan kepada kinerja karyawan.		
1	2	3	4	5	6
4	Khoiriyah, N., & Izzati, U. A. (2021). Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen nya <i>organizational citizenship behavior</i> (ocb) dan komitmen organisasi 	Penelitian dilakukan di karyawan bagian produksi di PT. X <ul style="list-style-type: none"> • Variabel Dependen: Kinerja Karyawan 	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dengan <i>organizational citizenship behavior</i> .	<i>Character Jurnal Penelitian Psikologi</i> , 8(4), 28–41. https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i4.4113
5.	Retnowati, E dan Masnawati, E. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen nya komitmen organisasi • Variabel Dependen: Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan di suatu perusahaan manufaktur di Kota Surabaya, • Variabel Independen nya <i>organizational citizenship behavior</i> (ocb) 	Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>Vol 6 No 2 (2023): Vol 6 No 2 (2023): JURNAL BARUNA HORIZON</i>
6.	Garry Rizki Indra Pradhana. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen Komitmen Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek Penelitian: pegawai produksi PT. 	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan	<i>Sarjana thesis, Universitas Negeri</i>

	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Produksi PT. X.	• Variabel dependennya Kinerja Karyawan	X	signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jakarta
1	2	3	4	5	6
7.	Ayshari, R. H., & Syarifuddin, S. (2024). Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT Len Industri (Persero) Bandung.	Variabel independen <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) • Variabel dependennya Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian: Karyawan PT Len Industri (Persero) Bandung. • Tidak meneliti <i>Knowledge Management</i>	<i>Organizational citizenship behavior</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>Innovative: Journal Of Social Science Research, 4(1), 11332–11341. https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.9235</i>
8	Shodik, Hamzah (2023) Analisis Pengaruh Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Pemberian <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Primatexco	• Dependen: Kinerja Karyawan • Independen: Komitmen Organisasi,	• Objek Penelitian di Karyawan PT. Primatexco Indonesia Kabupaten Batang • Independen; <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Dari hasil penelitian menunjukkan Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>Undergradu ate Thesis thesis, UIN K.H. Abdurrahma n Wahid Pekalongan.</i>

Indonesia
Kabupaten
Batang.

1	2	3	4	5	6
9	Maretasari, et al (2022) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dependen: Kinerja Karyawan • Independen: <i>Organizational Citizinship behavior</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Independen: Komitmen Organisasi • Objek Penelitian Karyawan di PT. Siantar Top, tbk. Sidoarjo. 	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.	<i>Vol.XI (2). pp. 175-183. ISSN P-ISSN 1693-9352 E-ISSN 2614-820x</i>
10	Hardani, T., Handayati, A., & Sriwidodo, U. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen nya <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dan Komitmen Organisasi • Variabel Dependen: Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan Pekerja UMKM Surakarta 	Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial bahwa Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.	<i>Jurnal Sumber Daya Manusia, VO L. 14 NO. Retrieved from http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/3970</i>
11	Pratiwi, L. A., & Nawangsari, L. C. (2021). <i>Organizational Citizenship</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen nya <i>Organizational</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan Kharisma Potensia Indonesia. 	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> mempunyai pengaruh	<i>European Journal of Business and Management Research, 6(1)</i>

	<i>Behavior while mediating Self-Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance.</i>	<i>Citizenship Behavior</i> <ul style="list-style-type: none">• Variabel Dependen: Kinerja		negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Kharisma Potensia Indonesia.	, 225–231. <i>https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.71</i> 3
1	2	3	4	5	6
12	Kurniadi, C., Jimad, H., & Mardiana, N. (2022). <i>The Influence Of Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior</i>	<ul style="list-style-type: none">• Variabel Independen nya <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Komitmen organisasi	<ul style="list-style-type: none">• Penelitian dilakukan <i>Employees Of Pt Cipta Agung Manis</i>	Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>International Journal of Science, Technology & Management</i> , 3(3), 621–629. <i>https://doi.org/10.46729/ijst.m.v3i3.521</i>
13	Chikita dan Suharyanto (2023) Pengaruh Insentif dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi	<ul style="list-style-type: none">• Variabel Independen nya <i>Organizational Citizenship Behavior</i>• Variabel Dependen: Kinerja	<ul style="list-style-type: none">• Penelitian dilakukan Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Raksa Jaya Perkasa Driyorejo – Gresik	Hasil penelitian untuk variabel <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) berpengaruh positif secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan..	<i>Journal of Sustainability Business Research</i> ISSN : 2746 – 8607 Vol 4 No 1 Maret 2023
14	Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L.,	<ul style="list-style-type: none">• Variabel Independen nya <i>Organizational</i>	<ul style="list-style-type: none">• Penelitian dilakukan <i>Globally, small and</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> mempunyai	<i>Heliyon</i> , 8(11). <i>https://doi.org/10.1016/j.heli</i>

	& Khaskheli, M. B. (2022). <i>Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior</i>	<i>nal Citizenship Behavior</i> • Variabel Dependen: Kinerja	<i>medium-sized enterprises (SMEs)</i>	pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	<i>yon.2022.e11374</i>
1	2	3	4	5	6
15	Melisani, M. M., Devi, N. K., & Naser, H. (2024). <i>Employee Engagement Mediation: Employee Performance Through Employee Loyalty and Organizational Commitment.</i>	• Variabel Independen <i>Organizational Commitment</i> • Variabel Dependen: Kinerja	• Penelitian dilakukan <i>employees of PT Setia Guna Sejati (SGS),</i>	Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>International Journal of Science and Society, 6(1), 168–184.</i> https://doi.org/10.54783/ijso.c.v6i1.1004

2.2 Kerangka Pemikiran

Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka setiap organisasi harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam organisasi atau instansi diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). 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., 2023: 117). Terdapat lima dimensi dalam *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut. *Altruism* (Perilaku Menolong), *Civic virtue* (Kebajikan Sipil), *Conscientiousness* (Kesadaran), *Courtesy* (Kesopanan) dan *Sportmanship* (Sportivitas) (Organ et al., 2023).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh yang positif dengan kinerja karyawan karena alasan fundamental. Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung bekerja melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka, membantu rekan kerja, dan berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Hal ini menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan tim. Hal ini sejalan dengan pendapat yang mengonfirmasi bahwa karyawan dengan tingkat OCB tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka lebih termotivasi secara intrinsik dan memiliki komitmen organisasi yang kuat (Organ et al., 2023). Pendapat ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan, yang menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Bodroastuti & Tirtono, 2019). Temuan serupa juga dikemukakan penelitian yang menunjukkan korelasi positif antara OCB dengan peningkatan kinerja karyawan, di mana karyawan yang secara sukarela membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif

dalam kegiatan organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibanding mereka yang hanya fokus pada tugas formal mereka (Andri & Jannah, 2023).

Faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi juga dianggap kunci dalam meningkatkan kinerja merek. Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Judge., 2023: 462).

Pada dasarnya pegawai itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi telah di pengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda (Allen & Meyer, 2018: 232). Terdapat 3 (tiga) komponen komitmen organisasional, yaitu komponen *affective commitment*, komponen *continuance commitment* dan komponen *normative commitment*.

Komitmen organisasi berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Komitmen organisasi cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal, bertahan dalam jangka panjang, serta berusaha mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Selanjutnya, hal ini dapat menciptakan suasana kerja yang kooperatif, meningkatkan kolaborasi antar pegawai maupun antar satuan kerja, dan memicu upaya untuk terus belajar (*continous learning*) dan mengembangkan kompetensi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja keseluruhan dan pencapaian tujuan organisasi. Pendapat ini didukung oleh penelitian terdahulu, dimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Pangkerego,

2023). Disamping itu, terdapat penelitian terdahulu lainnya yang telah dilakukan, dimana Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sakti, Dwi Handoyo & Wihadanto, 2020)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki keterkaitan yang erat dengan komitmen organisasi, dimana keduanya saling mempengaruhi dan memperkuat satu sama lain dalam konteks perilaku kerja. Ketika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan OCB yang lebih kuat karena mereka memiliki keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk melakukan lebih dari sekadar tugas formal mereka. Komitmen afektif yang kuat mendorong karyawan untuk secara sukarela berkontribusi lebih pada organisasi melalui perilaku OCB (Allen dan Meyer, 2018). Lebih lanjut, studi yang telah dilakukan mengungkapkan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi lebih cenderung menunjukkan perilaku *extra-role* seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan sukarela organisasi (Robbins dan Judge, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan OCB membentuk suatu siklus positif yang saling menguatkan, di mana komitmen yang kuat mendorong OCB, dan perilaku OCB kemudian memperkuat komitmen organisasi karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan, menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Fitri, 2021). Selain itu, didukung juga penelitian sebelumnya, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Rahayu & Yanti, 2020).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan komitmen organisasi yang baik memiliki peran utama dalam memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2019: 480). Ada 6 indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian (Sangadji & Sopiah, 2020: 351).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui beberapa mekanisme yang saling terkait. Karyawan yang menunjukkan OCB tinggi cenderung bekerja melampaui ekspektasi dan secara sukarela membantu rekan kerja, sementara komitmen organisasi yang kuat mendorong loyalitas dan dedikasi dalam mencapai tujuan organisasi - kedua faktor ini secara simultan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan, dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan (Pranata et al., 2022). Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwasanya variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) (Andri & Jannah, 2023).

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: terdapat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan bagian produksi di CV. Kinza Exclusive Tasikmalaya.