BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Dalam proses bekerja itulah seseorang dapat dilihat kinerjanya. Setiap individu yang diberi tugas atas kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapain tujuan organisasi tersebut. Kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan factor individu, organisasi dan lingkungan eksternal (Jufrizen, 2018). Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Sedangkan menurut (Agustini, 2011) menjelaskan bahwa kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang di capai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efesiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang berikan organisasi pada priode tertentudan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja. (Siagian & Khair, 2018). Kinerja adalah sebagai proses komunikasi yang dilakukan terus-menerus dalam kemitraan pegawai dengan atasan langsung (Wibowo, 2016).

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah output atau hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam periode atau waktu

tertentu. Pekerjaan yang dilakukan pegawai yang harus sesuai dengan ketentuan organisasi.

2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan (Sunyoto, 2013) adalah:

1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Tujuan dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian (Rivai, 2014) yaitu sebagai berikut:

1) Penyesuaian Kompensasi

   Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaikan ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.

2) Keputusan penempatan

   Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

3) Perlatihan dan Pengembangan

   Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

   Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi.

5) Perbaikan Kinerja

   Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.

6) Evaluasi Proses Staffing

   Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

7) Definisi Proses Pegawai

   Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.

8) Kesempatan Kerja yang Adil

   Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

   Kadang-kadang kinrja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

10) Posisi Tawar

    Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawai.

Menurut (Mangkunegara, 2017) manfaat dari penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1) Dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaanya.
3) Untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4) Untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5) Untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6) Alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *performance* yang baik.
7) Alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10) Untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Harvard dalam (Wibowo, 2016) manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

1) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
2) Mengidentifikasikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
3) Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat bantu untuk memecat di kemudian hari.
4) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
5) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.

6) Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan
7) Mendapatkan kesenangan khusus.
8) Menyepakati tujuan pembelajaran.
9) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
10) Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
11) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
12) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya dan Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai disuatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) menguraikannya sebagai berikut:

1) Kemampuan dan Keahlian

   Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikakn pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan.

   aksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan

bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Pelatihan atau Pengembangan Diri

Pegawai dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian akan mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan. Keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan mengahasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah serta mengawasi bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Pengawasan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memantau dan memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau organisasi. Kebiasaan-kebiasaan atau

norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen/keterikatan

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan pegawai/perasaan keterikatan kerja pegawai kepada organisasi. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi organisasi agar mencapai tujuan organisasi

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut (Mahmudi, 2013) kinerja merupakan suatu konstruk

multideminsional yang mancakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan *(skill)*, kemampuan kepercayaan diri, kompetensi, disiplin, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan ekternal dan internal.

Menurut (Maryati & Fernado, 2018) terdapat tiga hal yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) *Organizational citizenship behaviour*
2) *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku pegawai yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah. Perilaku tersebut adalah yang dipilih secara bebas oleh individu dimana perilaku tersebut tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal dan secara agregat meningkatkan fungsi organisasi.
3) Motivasi kerja instrinsik

   Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mendorong untuk melakukan sesuatu yang bernilai dan berarti.
4) Kepuasan kerja

   Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Sedangkan Cormick & Tiffin dalam (Riani, 2011) menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1) Faktor Individu

   Faktor individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.

2) Faktor Situasional

   Faktor situasional menyangkut dua faktor yaitu:

   a) Faktor sosial dari organisasi, meliputi: kebijakan instansi, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah, lingkungan kerja serta iklim dari suatu organisasi.
   b) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

4. Indikator Kinerja Pegawai

Untuk mengukur kinerja dapat di gunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja, (Kasmir, 2016) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas (mutu)

   Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang di hasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitaspekerjaan yang di hasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

2) Kuantitas (jumlah)

   Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) di hasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan

produksi yang dihasilkan dapat di tunjukkan dalam bentuk satuan uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah di tentukan kuantitas yang di capai.

3) Waktu (jangka waktu)

   Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus di penuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat di anggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4) Penekanan biaya

   Biaya yang di keluarkan untuk setiap aktivitas organisasi atau instansi sudah di anggarkan sebelum aktivitas di jalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah di anggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah di tetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya di anggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

5) Pengawasan

   Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah di tetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Hubungan antar rekan kerja

   Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar rekan kerja dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakn sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini di ukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan dengan pegawai yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan

suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik. Hubungan antar pegawai ini merupakan perilaku kerja yang di hasilkan seorang pegawai.

Untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh (Setiawan & Dewi, 2014), yaitu sebagai berikut:

1) Ketepatan penyelesaian tugas

   Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Kesesuaian jam kerja

   Kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan organisasi yang berkaitan denngan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran

3) Tingkat kehadiran

   Jumlah ketidakhadiran pegawai dalam suatu organisasi selama periode tertentu

4) Kerjasama antar pegawai

   Kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tuigass yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

5) Kepuasan Kerja

6) Pegawai merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnnya dalam organisasi.

Pendapat lain yang mengemukakan indikator untuk mengukur kinerja pegawai (Mangkunegara, 2017), adalah :

1) Kualitas Kerja

   Ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan.

2) Kuantitas Kerja

   Output, perlu diperhatikan juga bukan hanya out put rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja —*extra*‖

3) Dapat tidaknya diandalkan

   Mengikuti instruksi, inisiaif, hati-hati, dan kerajinan.

4) Sikap

Sikap terhadap organisasi pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

2.1.2 Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suasana kerja yang dirasakan oleh masing-masing pegawai dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para pegawai akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut (Simamora, 2019) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi, perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda dengan keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Selain itu menurut (Dharma, 2013) iklim organisasi lebih bersifat pada perilaku pegawai yang berorientasi pada iklim untuk kreativitas, inovasi, keselamatan, atau layanan, yang dapat ditemukan di tempat kerja. Iklim ini mewakili persepsi pegawai tentang kebijakan praktik dan prosedur organisasi, pola interaksi dan perilaku selanjutnya yang dapat mendukung kreativitas, inovasi, keselamatan, atau layanan dalam organisasi tersebut.

Sedangkan menurut (Wirawan, 2007) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Dari beberapa pengertian mengenai iklim organisasi dapat disimpulkan

bahwa suatu lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi perilaku mereka dan bentuk kerjasama pegawai untuk pencapaian tujuan bersama didalam organisasi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut (Handoko, 2013) yang mengemukakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

1) Penempatan Personalia

   Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

2) Pembinaan Hubungan Komunikasi

   Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luat forum formal.

3) Pendinasan dan Penyelesaian Konflik

   Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan ini yaitu membuat para personil atau pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi.

4) Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

   Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai

penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi.

5) Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya.

Sedangka menurut (Davis & Newstrom, 2013) mengatakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi yaitu:

1) Kualitas kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untu mencapai tujuan tertentu yang dipraktikan oleh pimpinan terhadap pegawainya.

2) Kepercayaan

Kepercayaan adalah sesuatu yang dapat juga diberikan seorang pemimpin kepada pegawainya atau bawahannya dalam menjalankan pekerjaan di organisasi tersebut.

3) Komunikasi

Komunikasi adalah proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi keatas, kebawah, dan kesamping dalam suatu organisasi.

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah sikap yang ada pada pimpinan dan pegawainya terhadap kepemilikan organisasinya.

5) Imbalan yang adil

Imbalan yang adil adalah upah yang diberikan pada pegawai sesuai dengan pengharapan mereka yaitu pekerjaan yang dihasilkan, keterampilan, dan standar pengupahan komunitas.

6) Kesempatan

   Kesempatan adalah suatu peluang yang diberikan pada setiap pegawai untuk meningkatkan kembali kinerja yang mereka miliki.

7) Pengendalian

   Pengendalian adalah suatu cara atau metode yang diberikan oleh pimpinan agar organisasi berjalan dengan baik.

3. Indikator Iklim Organisasi

Indikator iklim organisasi menurut (Hamid, 2012) ada lima hal, yaitu sebagai berikut:

1) Tanggung Jawab

   Indikator dari tanggung jawab diartikan bagaimana pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil pegawai di dalam organisasi.

2) Identitas Individu dalam Organisasi

   Identitas Individu dalam Organisasi diartikan pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pada organisasi.

3) Kehangatan antar pegawai

   Kehangatan antar pegawai merupakan bagaimana interaksi antar pegawai dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam organisasi.

4) Dukungan

   Dukungan diartikan sebagaimana pegawai saling membantu dan memberikan support antar pegawainya.

5) Konflik

   Konflik diartikan bagaimana pegawai dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

Sedangkan menurut (Wirawan, 2007) iklim organisasi memiliki enam dimensi yaitu :

1) Fasilitas dan dukungan kepemimpinan
2) Keja sama kelompok kerja, persahabatan dan kehangatan
3) Konflik dan kemenduan

4) Semangat profesional dan organisasional
5) Tantangan, kepentingan dan variasi kerja
6) *Mutual trust*

Untuk kepentingan operasionalisasi variabel, penelitian ini dapat mengadaptasi kerangka Litwin dan Stringer (2016). Kerangka tersebut merupakan salah satu pendekatan klasik yang banyak menjadi dasar pengembangan pengukuran iklim organisasi. Agar instrumen tetap parsimonious dan tidak tumpang tindih secara berlebihan dengan variabel *Perceived Organizational Support* (POS), penelitian ini menggunakan enam dimensi yang relevan dengan konteks organisasi, yaitu:

1. **Struktur (*Structure*)**

   Struktur menggambarkan persepsi pegawai mengenai tingkat kejelasan aturan, prosedur, pembagian tugas, serta mekanisme kerja yang berlaku dalam organisasi. Struktur organisasi yang jelas membantu pegawai memahami apa yang harus dilakukan, kepada siapa mereka bertanggung jawab, dan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan.

2. **Tanggung Jawab (*Responsibility*)**

   Tanggung jawab menunjukkan persepsi pegawai mengenai tingkat kepercayaan dan kewenangan yang diberikan organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Dimensi ini berkaitan dengan kesempatan pegawai untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan ruang lingkup pekerjaannya dan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan tersebut.

3. **Penghargaan (Reward)**

   Penghargaan menggambarkan persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi memberikan pengakuan terhadap pencapaian dan kontribusi pegawai. Penghargaan tidak harus selalu berupa kompensasi finansial, tetapi dapat berbentuk apresiasi, pengakuan, kesempatan pengembangan, maupun bentuk penghargaan nonfinansial lainnya.

4. **Resiko (*Risk*)**

   Risiko menggambarkan persepsi mengenai sejauh mana organisasi memberikan ruang kepada pegawai untuk menghadapi tantangan,

melakukan perbaikan, menyampaikan gagasan, dan mengambil tindakan yang terukur dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan. Dimensi ini bukan berarti organisasi mendorong tindakan yang melanggar prosedur, melainkan memberikan ruang bagi inisiatif yang bertanggung jawab.

5. **Kehangatan (*Warmth*)**

   Kehangatan menggambarkan kualitas hubungan interpersonal dan suasana sosial dalam organisasi. Lingkungan kerja yang hangat ditandai oleh hubungan yang baik, sikap saling menghargai, komunikasi interpersonal yang positif, serta rasa kebersamaan di antara anggota organisasi.

6. **Konflik (*Conflict*)**

   Konflik menggambarkan persepsi pegawai mengenai bagaimana organisasi menghadapi perbedaan pendapat dan menyelesaikan masalah yang terjadi di lingkungan kerja. Iklim organisasi yang sehat bukan berarti tidak terdapat konflik sama sekali. Perbedaan pendapat merupakan hal yang wajar, tetapi perlu dikelola secara terbuka, objektif, dan konstruktif.

2.1.3 Perceived Organizational Support

1. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived Organization Support atau Persepsi Dukungan Organisasi merupakan salah satu aspek dari Perilaku Organisasi yang sangat besar kaitannya dengan dunia kerja pada saat ini dan dapat berpengaruh dalam kemunculan masalah dalam pekerjaan seperti stress kerja, kinerja yang menurun, kurangnya semangat kerja, dan kurangnya kepercayaan diri pegawai terhadap apa yang ia kerjakan.

Perceived Organization Support sebuah aspek penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi karena dengan aspek tersebut maka sebuah organisasi dapat berjalan dengan produktif. Dengan hal ini terdapat dua anteseden dari *Perceived Organizational Support* yang dirasakan pegawai yaitu kepercayaan pegawai dalam suatu organisasi yang akan mempengaruhi persepsi mereka terhadap kualitas hubungan pertukaran dengan organisasi yaitu *Perceived Organizational Support*.

Menurut (Saks, 2006) bahwa *Perceived Organizational Support* yaitu kemampuan untuk menunjukkan dan mempekerjakan diri tanpa konsekuensi negatif dimana hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya serta manajemen yang mendukung akan meningkatkan keamanan secara psikologis. Pegawai akan merasa aman di lingkungan kerja yang ditandai dengan keterbukaan dan dukungan organisasi. Lingkungan yang mendukung memungkinkan anggota untuk bereksperimen dan mencoba hal-hal baru dan bahkan gagal tanpa takut konsekuensi.

Menurut (Cullen et al., 2014) *Perceived Organizational Support* didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai merasa didukung oleh manajemen organisasi mereka, termasuk dukungan dari atasan secara langsung. Persepsi dukungan organisasi adalah persepsi pegawai terhadap organisasi tentang bagaimana organisasi menghormati dan peduli terhadap pegawai.

Dan menurut (Burns, 2016) bahwa *Perceived Organizational Support* berasal dari teori dukungan organisasi yang menjelaskan hubungan antara pengusaha dan pegawai berdasarkan teori pertukaran sosial, dan bagaimana pegawai memandang dukungan tergantung pada bagaimana mereka mempersonifikasikan organisasi. Dimana pegawai memandang organisasi memiliki karakteristik seperti manusia dan mengambil perlakuan yang menguntungkan atau perlakuan yang tidak menguntungkan sebagai indikasi bahwa organisasi menyukai atau tidak menyukai merka sebagai individu

Dan menurut (Robbins & Judge, 2017)bahwa Perceived organization support adalah tingkat dimana para pegawai mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat dilihat sebagai perasaan bangga terhadap pegawai, memberi gaji pegawai secara adil dan memenuhi kebutuhan mereka.

Dari pengertian beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah perasaan pegawai tentang sejauh mana organisasi menghargai pekerjaan pegawai dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai yang dapat mencapai tujuan organisasi.

2. **Aspek *Perceived Organizational Support***

Menurut (Eisenberger et al., 2002) bahwa ada 2 aspek dalam *Perceived Organizational Support* yaitu :

a. Penghargaan atas kontribusi pegawai (*Valuation Of Employee Contribution)*

Adalah suatu bentuk penghargaan organisasi terhadap atas upaya yang telah dilakukan oleh seoarang pegawai dimana dapat ditunjukkan melalui pengakuan, gaji dan promosi, dan bentuk lainnya yang diperlukan bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

b. Kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai *(Care About Employee Well-Being)*

Adalah bentuk suatu kepedulian atau perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, mendengarkan pendapat, saran atau keluhan dari pegawai dan memperhatikan pekerjaan pegawai secara keseluruhannya.

3. **Faktor Faktor *Perceived Organizational Support***

Menurut (Sigit, 2003) bahwa ada beberapa faktor *PerceivedOrganizational Support* yaitu :

a. Hallo Effect

Adalah memberikan nilai tambahan kepada seseorang atau sesuatu yang masih bertalian dengan hasil persepsi yang telah dibuat. Halo effect juga dapat diartikan adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang dibuat tidak murni.

b. Attribution

Atribusi mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Ada dua jenis atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan, dan

atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain.\

c. *Stereotyping*

Adalah memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, rasa tau bangsa secara umum sebagaimana pernah di dengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang dinilai.

d. *Projection*

Adalah suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang dipersepsi, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan diperbuat orang yang di persepsi.

Menurut (Eisenberger et al., 2002) bahwa ada beberapa faktor dari *Perceived Organizational Support* yakni :

1. Kesejahteraan

   Sebuah organisasi dikatakan baik apabila organisasi itu peduli terhadap kesejahteraan pegawainya. Sehingga setiap organisasi menghargai pekerjaan yang telah dilaksanakan pegawai, menyediakan sarana prasarana yang memadai, dan memberikan sikap perhatian pada pegawai.

2. Sikap

   Sikap saling menghormati antara sesama pegawai sangat penting untuk di tempat kerja. Dengan ini akan semakin tercipta hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Oganisasi dapat menunjukkan rasa peduli dan bisa menerima kritik dan saran dari pegawai. Selain itu saran yang membangun dari atasan juga dapat menjadikan pegawai semakin termotivasi untuk semangat bekerja.

3. Penyediaan Bantuan

   Setiap pegawai jika dalam menyelesaikan pekerjaannya merasa kesulitan selesai dari target yang diharapkan, maka organisasi harus memberikan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

4. Kontribusi

   Setelah pegawai menyelesaikan pekerjaannya, organisasi akan memberikan imbalan atau penghargaan atas pekerjaan pegawai. Tidak hanya memberikan gaji, namun organisasi dapat memberikan apresiasi atas prestasi pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaannya

4. Indikator *Perceived Organizational Support*

Menurut (Eisenberger et al., 2002) bahwa ada 3 faktor *Perceived Organizational Support* yaitu :

a. Keadilan *(Fairness)*

Keadilan yang dimaksud adalah keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi. Terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan pegawai yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan pegawai..

b. Dukungan Atasan *(Supervisor Support)*

Pegawai mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi pegawai dan peduli terhadap kesejahteraannya. Atasan bertindak sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan, sehingga pegawai melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi

c. Penghargaan dan Kondisi Kerja

- Pengakuan, gaji, dan kesempatan promosi Teori dukungan organisasi yang berkaitan dengan kesempatan untuk mendapatkan penghargaan bertujuan untuk meingkatkan kontribusi serta meningkatkan persepsi dukungan organisasi pegawai.

- Keamanan dalam bekerja Keamanan dalam bekerja dimaksudkan sebagai jaminan bahwa organisasi akan mempertahankan pegawai di masa depan serta akan memberikan indikasi kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.
- Kemandirian Organisasi harus menunjukkan kepercayaan pada hak otonomi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, termasuk dalam hal penjadwalan pekerjaan dan berbagai tugas yang mampu meningkatkan persepsi dukungan organisasi pegawai.
- Peran Stressor

  Stres terjadi pada pegawai yang merasa tidak mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Stres juga bisa diakibatkan oleh adanya kelebihan beban kerja pegawai dan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan.
- Pelatihan

  Pelatihan kerja merupakan praktik dalam organisasi bagaimana berkomunikasi pada pegawai dengan cara memberikan materi maupun praktik yang belum diketahui pegawai, sehingga pegawai memahami tentang peran dalam organisasi dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) ada 8 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *Perceived Organizational Support* menurut yaitu:

1. Organisasi menghargai kontribusi pegawai
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah pegawai berikan.
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari pegawai.
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan pegawai.
5. Organisasi akan memberitahu pegawai apabila tidak melakukanpekerjaan dengan baik.

6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaanpegawai.
7. Organisasi menunjukan perhatian yang besar terhadap pegawai.

Organisasi merasa bangga atas keberhasilan pegawai dalam bekerja.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior muncul pada diri pegawai apabila adanya faktor yang mempengaruhi dari dalam diri pegawai. Perlakuan yang ditunjukkan organisasi akan mempengaruhi rasa cinta pegawai terhadap organisasi. Munculnya rasa kecintaan pegawai ditunjukkan dengan menunjukkan kinerja yang dapat memajukan perusahaaan. Suatu organisasi akan berkembang karena adanya peran pegawai yang melakukan pekerjaan melebihi tuntutan organisasi, siap membantu rekan kerja yang sedang membutuhkan.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Mira & Margaretha, 2012). Menurut (Robbins & Mary, 2010) *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi. Artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi.

Organizational Citizenship Behavior sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Luthans, 2016). Sedangkan menurut (Organ et al., 2006) *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku seorang anggota organisasi yang bukan karena tuntutan tugasnya namun

lebih didasarkan pada kesukarelaannya.

2. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (Rizky, Sunaryo, & Priyono, 2020) manfaat *organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

a. OCB mampu meningkatkan produktifitas rekan kerja.
b. OCB mampu meningkatkan produktifitas pimpinan.
c. OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
d. OCB menjadi alat yang efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan tim kerja secara efektif.
e. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan anggota dengan kualitas performa yang baik.
f. OCB dapat mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.
g. OCB membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
h. OCB membuat organisasi lebih efektif dengan membuat suatu modal sosial.

Adapun (Somech & Oplatka, 2015) mengemukakan manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah meningkatkan perilaku-perilaku yang membantu dan bekerja sama dengan orang lain yang bermanfaat bagi anggota organisasi, perilaku yang menguntungkan organisasi (seperti pengikuti peraturan dan prosedur) dan kesadaran mengerjakan pekerjaan atau tugas (seperti dedikasi kepada pekerjaan dan kegigihan). Pegawai yang melakukan perilaku OCB jelas akan memberikan manfaat yang tersirat bagi sebuah organisasi, karena hal ini akan menguntungkan serta memberikan citra yang bagus bagi orang-orang luar organisasi—atau organisasi lain sekalipun. Berikut beberapa manfaat yang diberikan OCB terhadap organisasi (Robbins, 2012):

1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja

   Jika beberapa rekan kerja belum bisa memberikan perilaku OCB—maka hal

ini akan memacu pegawai lainnya untuk bertanggung jawab juga memeberikan yang terbaik untuk organisasi nya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja.

2) Menghemat sumber daya yang dimiliki

   Karena loyalitas nya dalam pekerjaan—maka hal ini akan meminimalisir pengeluaran untuk tenaga-tenaga baru, maksudnya hal ini akan meminimalisir sumber daya yang ada di sebuah organisasi, baik itu sumber daya manajemen ataupun sumber daya organisasi.

3) Menjadi fasilitas yang efektif untuk kordinasi kelompok

   OCB sangat membuat efektif segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan— apalagi perihal koordinasi yang memang agak sulit untuk dilakukan. Tetapi dengan perilaku OCB ini akan menjadi sebuah sarana yang efektif untuk saling berkoordinasi dengan pihak-pihak yang terkait.

4) OCB dapat meningkatkan organisasi dengan menambah atau mempertahankan pegawai terbaik

   Karena salah satu nyawa yang dimiliki oleh sebuah organisasi adalah pegawai. Maka ketika memilih pegawai memang mesti yang memiliki pandangan serta tujuan yang sama dengan organisasi—yang bisa menjadikan mereka pegawai terbaik untuk organisasi. Dan ketika telah merasa dan memiliki pegawai terbaik maka hal itu dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Betul?

5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan perubahan lingkungan

   Agak sulit memang jika sebuah organisasi harus bertemu dengan lingkungaan yang baru. Proses adaptasi itu sedikit sulit—tapi hal itu perlu untuk tetap menunjang kinerja sebuah organisasi. Maka berterima kasih lah kepada individu yang telah melakukan perilaku OCB, karena tanpa disadari hal itu dapat membuat organisasi mampu mmenyesuaikan perubahan baru.

Dari beberapa manfaat *organizational citizenship behavior* (OCB) diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah untuk menjaga produktivitas sesama rekan kerja, menambah

produktivitas pemimpin, menghemat energi sumber daya manusia agar lebih produktif, menjadikan sarana dalam mengatur kegiatan kelompok kerja, menambah kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawai terbaik serta menambah kemampuan dan efektivitas pada suatu organisasi.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi, ada banyak hambatan yang dihadapi para pegawai. Ketidak sesuaian harapan pegawai dengan beban yang dihadapi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Titisari, 2014) peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu :

1) Kepuasan Kerja

   Anggota organisasi yang merasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki komitmen kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan anggota yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya. Anggota yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang diterimanya kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada.

2) Keadilan

   Anggota organisasi harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi barulah ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini termasuk juga bahwa anggota tersebut hendaknya merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya secara adil. Sejumlah studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan OCB. Di dalam iklim organisasi yang positif dimana anggota organisasi diperlakukan secara sportif dan adil, anggota organisasi akan merasa ingin melakukan pekerjaannya melebihi dari apa yang disyaratkan di dalam *job description* serta akan selalu mendukung tujuan organisasi.

3) Motivasi Instrinsik

Organizational citizenship behavior muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada di dalam diri seseorang, misalnya kepribadian dan suasana hati (*mood*), ataupun minat tertentu. Kepribadian mempunyai pengaruh terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan kerjanya. Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan yang berlangsung secara sadar.

4) Gaya Kepemimpinan

   Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *organizational citizenship behavior*, yaitu dengan mengubah struktur tugas anggota organisasi agar dapat mengembangkan kemampuannya. Perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. *Transformational leadership, leader-member exchange, super leadership, traditional path goal leadership,* dan *subtitutes for leadership* memiliki hubungan dengan OCB. Dukungan dan gaya kepemimpinan dari pimpinan akan sangat mempengaruhi munculnya OCB pada anggota organisasi.

5) Budaya dan Iklim Organisasi

   Terdapat bukti-bukti kuat yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *organizational citizenship behavior* bagi anggota organisasi. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim tersebut memenuhi perasaan dan kebutuhan anggotanya. Jadi dapat dikatakan bahwa iklim organisasi yang baik adalah iklim organisasi yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya, sebab hal ini akan memunculkan kepercayaan anggota terhadap organisasi dan membuat anggota termotivasi untuk memberikan kontribusi yang positif dalam mencapai tujuan organisasi.

6) Jenis Kelamin

Faktor bawaan atau karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan psikologis, dan sikap merupakan prediktor dari perilaku *organizational citizenship behavior*. Dalam hal ini OCB akan lebih menonjol dilakukan oleh wanita dibandingkan pria, sebab wanita pada umumnya merasa bahwa OCB merupakan bagian dari kewajiban pekerjaan dan bukan merupakan suatu tugas ekstra.

7) Masa Kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Anggota organisasi yang telah lama bergabung di dalam suatu organisasi akan memiliki keterikatan yang lebih mendalam, baik terhadap organisasinya maupun terhadap rekan kerjanya, sehingga anggota tersebut memiliki orientasi kolektif dalam bekerja.

8) Motivasi Kerja

Anggota organisasi yang mempersepsikan bahwa diri mereka mendapatkan dorongan atau motivasi oleh organisasinya akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi tersebut dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Menurut (Robbins, 2012) faktor–faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu sebagai berikut :

1) Kepuasan kerja pegawai yang diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB. Pegawai yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan pegawai menjadi bangga melebihi tuntunan tugas karena pegawai ingin membalas pengalaman organisasi.
2) Iklim organisasi yang positif, pegawai merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika pegawai diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta pecaya bahwa pegawai diperlakukan secara adil oleh organisasinya.
3) Kepribadian dan suasana hati (mood), yang berpengaruh terhadap

organizational citizenship behavior secara individual maupun kelompok, bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood.

4) *Organizational commitment*, latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah organizational commitment dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen organizational commitment yang berpengaruh terhadap OCB total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Pegawai yang memiliki organizational commitmentonal yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra *(extra effort).*
5) Persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap dukungan organisasional perceived *organizational citizenship behavior*. Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship.*
6) Masa kerja, karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Hal yang sama juga dikemukan oleh Sommers (dalam Novliadi, 2007) bahwa masa kerja berfungsi sebagai predikor organizational citizenship behavior (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi pegawai di dalam organisasi.
7) Jenis kelamin, perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria.
8) Usia, pegawai yang lebih muda fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuan organisasinya. Pada penelitian yang dilakukan LMU (Ludwig-

Maximilians- University, Munich) menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

Adapun pendapat lain (Atikah, 2020) faktor yang dapat menimbulkan OCB pada diri pegawai yaitu sebagai berikut:

1) Organizational commitment

Komitmen organisas dapat tertanam dikarenakan seseorang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi atau organisasi, seperti keinginan untuk mengabdi pada organisasi

2) Kepuasan kerja

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

3) Budaya organisasi

4) Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi

Sedangkan menurut (Kusumajati, 2014) faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *organizatonal citizenship behavior* adalah budaya dan iklim, kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

4. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Setiap organisasi tentu melakukan pengukuran dalam menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Pengukuran ini dilakukan guna mengantisipasi dampak yang akan terjadi terhadap organisasi. Menurut (Organ *et al*., 2006) terdapat lima indikator *organizational citizenhsip behavior* yang digunakan untuk mengukur tingkat OCB pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) *Altruism*

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam

organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas

3) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam spotmanship akan meningkatkaniklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtessy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah- masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Sedangkan menurut Podsakoff dalam (Wonua, Phradiansah, & Astaginy, 2020) mengkaji kembali mengenai indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga menghasikan tujuh indikator dari (OCB), yaitu:

1) *Helping Behavior* (Perilaku membantu)

Perilaku yang dilakukan dengan sukarela dalam membantu rekan kerja dan menghindari terjadinya suatu masalah dalam pekerjaan.

2) *Sportmanship* (Sikap Sportif)
   Sikap yang mentoleransi dalam ketidaknyamanan serta selalu menjaga sikap positif atas ketidaknyamanan tersebut.
3) *Organizational Loyalty* (Loyalitas Organisasi)
   Memberikan kehendak baik, menjaga kefektivitasan organisasi serta memberikan semangat organisasi.
4) *Organizational Compliance* (Ketentuan Organisasi)
   Memenuhi aturan dan prosedur ketaatan organisasi dan kontribusi
5) *Individual Intiative* (Inisiatif)
   Perilaku ini disebut perilaku ekstra apabila berhubungan dengan tugas pekerjaan yang melebihi dari syarat minimal dan dilakukan dengan sukarela.
6) *Civic Virtue* (Kepentingan Umum)
   Bagian perilaku yang menunjukkan dalam ketertarikan serta komitmen secara keseluruhan terhadap organisasi.
7) *Self Development* (Pengembangan Diri)
   Perilaku pegawai yang melibatkan mengenai kemampuan, pengetahuan serta keterampilan yang dilakukan secara sukarela.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2022).

penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, regresi berganda, uji T, uji F, dan koefisien determinasi. Ada pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan dimana rhitung sebesar 0,349. Nilai koefisien korelasi ganda secara bersama-sama antara motivasi dan beban kerja terhadap kinerja diperoleh Rx1x2y = 0,703. Dari uji F diperoleh 14,135 dengan sig 0,000 < 0,05, menunjukkan bahwa motivasi (X1) dan beban

kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y) pada taraf 0,05. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh (R-Square) adalah 0,494 atau 49,40%, menunjukkan sekitar 49,40% variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel motivasi (X1) dan beban kerja (X2) atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi motivasi (X1) dan beban kerja (X2) terhadap kinerja (Y) adalah 49,40%, Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti

2.2.2 Dalimunthe, F. F., & Akrim, A. (2021).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pramubakti di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pramubakti di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara serta pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pramubakti di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera. Temuan penelitian ini menyompulkan terdapat pengaruh langsung dan positif iklim organisasi terhadap kinerja pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara yakni sebesar 0,305. Dapat dijelaskan bahwa ada pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Terdapat pengaruh langsung dan positif motivasi kerja terhadap kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara sebesar 0,226. Dapat dijelaskan bahwa ada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Secara simultan pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara sebesar 17,1%. Sedangkan pengaruh variabel lainnya 82,9%. Dengan artian bahwa pengaruh variabel iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara 17,1%, sedangkan sisanya 82,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar model penelitian.

2.2.3 Fachrezi, H., & Pasaribu, H. K. (2020)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif kuantitatif yaitu penelitian yang

dilakukan untuk mengetahui metode analisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan uji analysis path. Uji analysis path bertujuan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung diantara variabel eksogen dan variabel endogen. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh berjumlah 42 orang. Sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai di unit Safety, Risk, and Qualtity Control pada PT. Angkasa Pura II Kantor Cabang Kualanamu. Hasil penelitian ini dengan uji analysis path menunjukkan bahwa ada pengaruh dan signifikan antara variabel komunikasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi. Hasil penelitian menunjukan bahwa ada pengaruh dan tidak signifikan antara variabel komunikasi terhadap kinerja, ada pengaruh dan signifikan antara variabel lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Selanjutnya hasil penelitian menunjukan motivasi bukan berperan sebagai mediator pada pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada unit Safety, Risk, and Quality Control di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

2.2.4 Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2014)

Organisasi telekomunikasi perlu lebih serius membangkitkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai agar lebih sukses menjalankan peran gandanya, memfasilitasi pertumbuhan dan melayani massa, karena OCB berhubungan secara positif dengan kinerja organisasi secara menyeluruh. Penelitian ini menguji pengaruh motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik terhadap OCB pegawai secara langsung dan melalui peran mediasi komitmen organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan strategi penelitian survei di mana kuesioner didistribusikan langsung kepada responden. Sebanyak 176 pegawai pada 6 unit kerja menjadi responden. Analisis data menggunakan regresi linear berganda. Analisis penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik keduanya berpengaruh terhadap OCB tetapi pengaruh langsung motivasi intrinsik lebih besar dari pengaruh

langsung motivasi ekstrinsik. Komitmen organisasi memediasi pengaruh motivasi terhadap OCB pegawai tetapi hanya melalui motivasi ekstrinsik. Temuan studi berimplikasi pada peneliti dan manajer untuk meninjau kembali dikotomi intrinsik-ekstrinsik dalam studi dan praktek motivasi untuk membangkitkan komitmen organisasi dan OCB pegawai.

2.2.5 Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018)

Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja pegawai sebagai sumber daya manusia yang merupakan elemen penting dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sebuah perusahaan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kepuasan kerja. OCB merupakan perilaku pegawai di luar tugas yang tercantum pada deskripsi pekerjaannya. Lima dimensi OCB adalah altruism, conscuentiousness, sportmanship, courtessy, dan civic virtue. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi seseorang yang menyenangkan atas hasil pencapaian karya, lingkungan kerja, maupun kehidupan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh OCB dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Responden penelitian adalah pegawai PG Krebet Baru Malang. Teknik pengambilan sampel adalah stratified random sampling. Pengembangan model menggunakan pemodelan struktural. Pengolahan data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja memediasi sebagian (partly mediation) hubungan antara OCB dengan kinerja pegawai

2.2.6 Lubis, M. S. (2015)

Penelitian ini dilakukan dalam rangka meneliti bagaimana pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam rangka meningkatkan kinerjapegawai. Objek penelitian adalah pegawai STIE Pasaman Simpang Empat sebanyak 41 orang yangkesemuanya dijadikan responden. Peneltian dilakukan dengan metode pengujian hubungan kausalistik antarvariabel dimana variabel diukur dengan instrument berbentuk skala Likert. Hasil pengujian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh

signifikan terhadap OCB, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi berpengaruhsignifikan terhadap kinerja dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian inimemberikan implikasi bahwa pimpinan STIE Pasaman Simpang Empat didalam meningkatkan kinerjapegawai melalui peningkatan OCB harus dimulai dengan upaya peningkatan iklim organisasi dankomitmen.

2.3 Kerangka Konseptual

2.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimal. Pencapaian kinerja pegawai itu sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai factor, salah satunya adalah karakteristik individu dan iklim organisasi. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan yang menunjang tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja pegawai dibuktikan dengan adanya hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, Farisi, Azhar, & Daulay, 2020); (Hasyim & Pasaribu, 2021); dan (Dalimunthe & Akrim, 2021) yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinera pegawai. Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan iklim organisasi terhadap kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

2.3.2 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Pegawai

Organizational Support yang Dirasakan oleh pegawai mengacu pada sejauh mana organisasi menghargai dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai. Persepsi pegawai tentang adanya dukungan organisasi akan mempengaruhi kinerja yang mereka berikan (Mursida, 2017). Jika pegawai menganggap bahwa

dukungan organisasi yang mereka terima tinggi, maka pegawai tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi menjadi identitas mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dengan Perceived Organizational Support yang lebih positif. *Perceived Organizational Support* dapat dijadikan sebagai bentuk komitmen organisasi kepada pegawai yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Karaalioglu dan Karabulut (2019) berpendapat bahwa *Perceived Organizational Support* mengacu pada sikap pegawai yang menyebabkan hubungan baik antara pegawai dan organisasinya. Dimana ketika suatu organisasi memberikan dukungan kepada pegawainya, maka pegawai akan merasa berhutang budi kepada organisasi dan pada akhirnya pegawai akan memberikan penghargaan atas kinerja terbaik organisasi tersebut, sehingga dapat tercipta hubungan yang baik antara pegawai dengan organisasi.

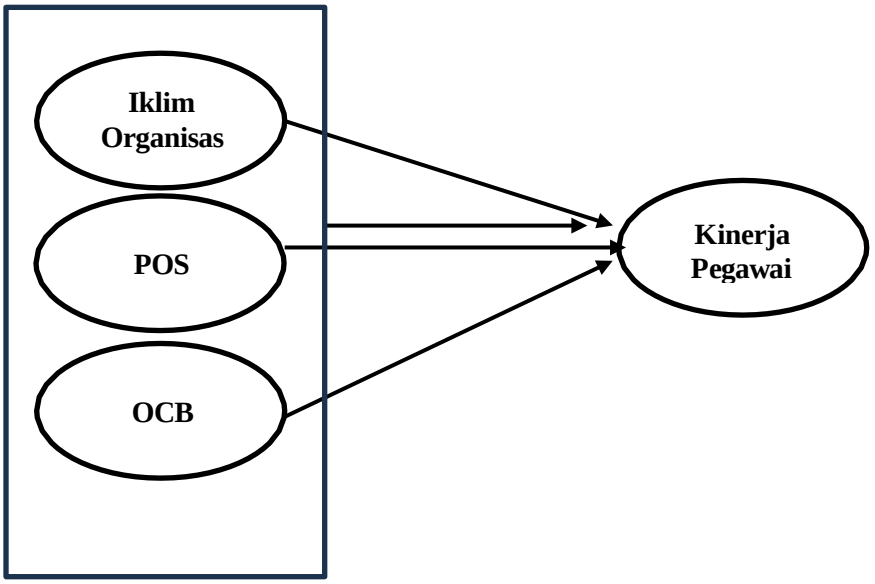
Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Aliddin, L. A., et al. 2024), (Dwiputri, L. J., & Wanasida, A. S. 2024)), (Ningsih, A. N., et al., 2026)), (Prasetyo, B., & Harsono, M. 2023), (Prayoga, A. D., Gulo, Y., & Widayati, N. 2025), dan (Sabir, I., et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* kerja berpengaruh terhadap kinerja.

2.3.3 Pengaruh *Orgaizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Keberhasilan suatu lembaga tidak hanya di-tentukan oleh perilaku pegawai yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku pegawai yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendo-rong efektivitas fungsi organisasi.

Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya komitmen organisasional yang dirasakan pegawai (Rejeki & Wulansari, 2015). Melalui komitmen organisasional dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisaisonal atau perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Sena, 2011).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan OCB terhadap kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu.
2. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu
3. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu?

4. Iklim organisasi, *perceived organizational support*, dan *organizational citizenship behavior* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu