

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat bergantung dari kualitas dan kinerja individu-individu yang ada dalam organisasi (Darmawati, dkk, 2013). Selain itu faktor manusia sangat berperan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia tidak saja membantu organisasi dalam mencapai tujuannya tetapi juga membantu menentukan apa yang benar-benar dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Sumber Daya Manusia dapat dikembangkan dengan cara bekerja. Dalam bekerja perlu dilandasi oleh rasa cinta akan pekerjaannya dan tidak boleh mengeluh. Semangat kerja yang dimiliki oleh individu nantinya akan membuat individu menjadi sukses.

Pengelolaan sumber daya manusia saat ini merupakan suatu keharusan dan bukan lagi merupakan suatu pilihan apabila perusahaan ingin berkembang Darmawati, Hidayati & Herlina (2013). Sumber Daya Manusia diharapkan dapat mensinergikan peranannya dalam upaya peningkatan kinerja yang baik. Hal tersebut menjadi perhatian bagi sektor industri untuk meningkatkan potensi yang dimiliki oleh masing-masing individu melalui manajemen sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia mengharuskan suatu organisasi untuk menerima dan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan dalam

berkontribusi, cakap dan terampil dalam menyelesaikan tugas, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kemajuan Sumber Daya Manusia itu sendiri. Hal ini diharuskan karena tanpa disadari karyawan merupakan jantung dari sebuah perusahaan dalam mengendalikan kearah mana perusahaan tersebut akan menuju.

Sebenarnya di dalam sebuah perusahaan banyak karyawan yang berpotensi tinggi namun kurang berprestasi dalam pekerjaannya. Hal ini mungkin dikarenakan kondisi psikologis dan atau pekerjaan yang tidak cocok dengannya atau mungkin juga karena lingkungan tempat kerjanya yang kurang mendukung untuk perkembangannya sehingga tempat kerja yang seharusnya membuat karyawan mampu berkembang kearah positif justru sebaliknya menjadikan tempat kerja menjadi tempat yang tidak aman dan merasa tidak betah untuk tinggal (Mangkunegara, 1993).

Karyawan yang memiliki rasa peduli terhadap tempat kerjanya, akan memunculkan suasana yang akrab dan penuh persahabatan, yang dimana dampak lebih lanjut karyawan tersebut akan menjadi lebih rajin dan senang bekerja. Apabila karyawan dihargai oleh baik atasan maupun rekan kerja dan dilibatkan dalam pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan, maka akan tercipta suatu tim kerja dengan kesadaran sosial tinggi (Anorogo dan Widiyanti, 1993).

Sedangkan karyawan yang suka pindah-pindah kerja dan sering absen menandakan bahwa mereka merasa tidak menjadi anggota kelompok dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan kelompok

kerjanya. Hal ini disebabkan karena mereka tidak memiliki rasa loyalitas terhadap perusahaannya dan tidak ambil pusing dengan segala sesuatu yang terjadi di tempat kerjanya (Anorogo dan Widiyanti, 1993)

Sumbangan ide-ide kreatif, bahu-membahu dalam penyelesaian masalah, memiliki inisiatif yang tinggi dalam kehidupan perusahaan, sikap kerelaan atau kesediaan untuk membantu rekan kerjanya demi kelangsungan hidup perusahaan tanpa meminta imbalan, dan melakukan pekerjaan yang lebih dari ditargetkan inilah suatu bentuk rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaannya. Contoh-contoh tersebut juga disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Organizational Citizenship Behavior merupakan kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat menolong yang dinyatakan dalam tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri, melainkan lebih berorientasi pada kesejahteraan orang lain (Purba & Seniati, 2004). OCB yang tinggi akan menghasilkan organisasi yang efisien dan memberikan bantuan pada karyawan baru pada organisasi.

Melalui survey awal yang dilakukan penulis ada beberapa permasalahan yang terjadi pada PT. Toba Pulp Lestari yaitu beberapa karyawan sering mengeluh jika diberi tugas tambahan yang bukan tugasnya, sering menggerutu dan banyak alasan jika ada rekan kerja meminta bantuan, beberapa karyawan juga sering terlambat masuk kerja, serta ada saat tertentu karyawan melakukan protes terhadap kebijakan

yang seolah dianggap cenderung kurang memihak karyawan. Hal inilah yang membuat karyawan kecewa dengan pihak perusahaan dan cenderung kurang menerima apa yang terjadi pada perusahaannya.

Banyak faktor yang memengaruhi terjadinya OCB pada sebuah perusahaan, Dyne, dkk (dikutip dari Teresia dan Suyasa, 2008) menjelaskan ada enam faktor yaitu sikap kerja positif (intensi *turnover*), komitmen organisasi, *cynicism*, nilai-nilai di tempat kerja, karakteristik pekerjaan, dan lama bekerja. Oleh karena itu OCB sangat penting untuk pengembangan sumber daya manusia dibidang organisasi atau perusahaan. Realitanya memang perilaku OCB karyawan sulit dan jarang ditemui pada instansi publik. Walaupun dirasakan masih langka dan jarang ditemui, tetapi munculnya OCB akan menjadi hal yang positif bagi instansi publik termasuk pada PT. Toba Pulp Lestari.

Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada OCB (Gautam Van Dick, dkk, 2004). Rendahnya komitmen di dalam suatu organisasi menunjukkan kurangnya tanggung jawab seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Wahyudi & Sudibya, 2016). Komitmen organisasi menurut Robbins (2001) adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Menurut Greenberg dan Baron (2003), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan

lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Dari pemaparan tersebut, dapat dilihat jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka ia akan memberikan kontribusi dalam melakukan aktivitas melampaui tugasnya untuk memajukan perusahaan yang mana hal ini menunjukkan tindakan OCB. Hal ini serupa dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Teresia dan Suyasa (2008) bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan OCB. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula OCB yang akan dilakukan oleh karyawan.

Berdasarkan pembahasan singkat terkait OCB dan komitmen organisasi, peneliti mewawancarai karyawan di PT. Toba Pulp Lestari, dengan inisial MR berikut penjelasannya :

“Ada beberapa permasalahan yang terjadi pada perusahaan ini yaitu beberapa karyawan sering mengeluh jika diberi tugas tambahan yang bukan tugasnya, sering menggerutu dan banyak alasan jika ada rekan kerja meminta bantuan karena akan memotong waktu dalam menyelesaikan tugas pokok masing-masing, beberapa karyawan sering terlambat masuk kerja, serta ada saat tertentu karyawan melakukan protes terhadap kebijakan yang seolah dianggap cenderung kurang memihak karyawan.”

(Komunikasi personal MR, 07 Mei 2023)

Teresia dan Suyasa (2008) menyatakan komitmen organisasi merefleksikan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan untuk bekerja keras, dan terus bekerja di organisasi tersebut. Jika disesuaikan dengan pengertian menurut Newstrom dan Davis, maka karyawan PT. Toba Pulp Lestari dipandang cenderung kurang memiliki komitmen terhadap organisasinya, hal ini dibuktikan dengan karyawan cenderung tidak suka jika diberi tambahan tugas yang bukan tugasnya, kurang memiliki kerelaan dan kepedulian membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan, beberapa karyawan sering terlambat masuk kerja, dan tidak bisa menerima keadaan perusahaan dengan lapang dada.

Karyawan PT. Toba Pulp Lestari menunjukkan sikap keberatan untuk membantu rekan kerjanya. Menurut mereka, membantu pekerjaan rekan kerja akan memotong waktu dalam menyelesaikan tugas pokoknya. Jika ada yang meminta bantuan biasanya membantu dengan keterpaksaan, menunjukkan mimik muka yang tidak senang, menjawab dengan kesal, bahkan banyak alasan untuk menolak.

Selain itu peneliti juga mewawancarai pihak HRD. Hasil wawancaranya sebagai berikut :

“Iya memang permasalahan disini itu ada beberapa karyawan yang sering mengeluh jika diberi tugas tambahan yang bukan tugasnya. Menurut mereka, membantu pekerjaan rekan kerja akan memotong waktu dalam menyelesaikan tugas pokoknya. Jika ada yang meminta bantuan biasanya membantu dengan keterpaksaan, menunjukkan mimik muka yang tidak senang, menjawab dengan kesal, bahkan banyak alasan untuk menolak. Contohnya jika pihak HRD meminta salah satu karyawan bagian produksi untuk menjadi trainer dalam

sebuah pelatihan untuk karyawan baru, mereka cenderung untuk menghindar, memberikan alasan akan bertemu client, dan meminta imbalan. Ada beberapa karyawan membantu rekan kerjanya jika hal itu menguntungkan bagi dirinya, jika tidak menguntungkan maka karyawan akan membantu namun pekerjaannya dikerjakan terakhir”

(Komunikasi personal NT, 08 Mei 2023)

Selain itu, menurut hasil wawancara diungkapkan bahwa karyawan cenderung kurang peduli terhadap perusahaan, mereka jarang memberikan ide-ide untuk perusahaan, kalau pun ada hanya orang-orang itu saja yang memberikan ide, jarang mengikuti acara yang diadakan oleh perusahaan, mereka lebih memilih untuk mengikuti acara yang menguntungkan bagi dirinya saja.

Melalui pemaparan permasalahan tersebut, penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* penting untuk dilakukan. Hasil penelitian dari Teresia dan Suyasa (2008) dan Becker (Setiawan, 2010) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan OCB, semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula OCB. Selain itu beberapa hasil dari penelitian terdahulu ada banyak pertentangan antara komitmen organisasi dengan OCB.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka saya tertarik untuk meneliti kembali dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan di PT. Toba Pulp Lestari”. Peneliti tertarik untuk mengetahui realita *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Toba Pulp Lestari yang merupakan perusahaan global penghasil pulp.

1.2 Rumusan Masalah

Melihat beberapa permasalahan yang ada, maka ada beberapa perumusan masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, di antaranya:

1. Apakah terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Toba Pulp Lestari?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen kontinuan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Toba Pulp Lestari?
3. Apakah terdapat pengaruh komitmen normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Toba Pulp Lestari?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari beberapa rumusan masalah, maka peneliti bertujuan untuk menganalisis, maka dari itu adapun tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

- (1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Toba Pulp Lestari

(2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen kontinuan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Toba Pulp Lestari

(3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Toba Pulp Lestari

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat dua manfaat dalam penelitian ini, yaitu secara teoritis dan manfaat praktis:

1.4.1 Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Psikologi Industri Organisasi. Selain itu agar pembaca dapat mengetahui bagaimana “Pengaruh Komitmen Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan di PT. Toba Pulp Lestari.”

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis menambah wawasan terkait komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*.
2. Bagi pimpinan instansi penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komitmen organisasional dan OCB karyawannya, sehingga bisa menjadi pertimbangannya

dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi dan OCB karyawannya.

3. Memberikan informasi kepada PT. Toba Pulp Lestari bahwa ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap OCB.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Konsep *organizational citizenship behavior* (OCB) pertama kali secara resmi diartikulasikan oleh Chester Barnard sebagai kesediaan individu dalam organisasi untuk bekerja sama (Harper, 2015). Organ (1988) menyatakan bahwa OCB adalah sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. Defenisi lain menurut Organ OCB adalah perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam *job description* formal karyawan. Budihardjo (2004) mengemukakan OCB memiliki karakteristik perilaku sukarela/*extra-role* behavior yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan, tanpa saran atau perintah tertentu, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja.

OCB adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual yang tidak berkaitan dengan reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektifitas organisasi (Organ, 1988).

Morrison (1994) mendefinisikan OCB sebagai perilaku *extra-role* karyawan dan perbedaan yang paling mendasar adalah pada reward karena pada perilaku ini biasanya terbebas dari reward. Perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam reward, dengan kata lain tidak ada insentif tambahan bagi karyawan yang berperilaku *extra-role*.

Secara singkat, OCB menunjukkan suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang secara tidak langsung berkaitan dengan sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. Dengan kata lain OCB merupakan perilaku seseorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya, namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya (Budihardjo, 2014).

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang bertujuan membantu kelancaran aktivitas organisasi atau perusahaan meskipun diluar *jobdesk* individu dan secara sukarela demi tercapainya visi.

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Munculnya *Organizational Citizenship Behavior* dikalangan karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Menurut Organ dkk (2006), faktor-faktor tersebut yaitu :

1. Kualitas hubungan atasan-bawahan

Hubungan antara atasan-bawahan yang terjalin selama ini sangat mempengaruhi OCB. Atasan yang memberi kepercayaan kepada bawahan semakin membuat bawahan merasa dekat dengan atasan, merasa diperhatikan oleh atasan, dan sebagainya. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada pemimpinnya dan membuat mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan pemimpin.

2. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

Adanya pengaruh kuat dari persepsi atas dukungan organisasi terhadap OCB, akan meningkatkan intensitas OCB. Pekerja yang merasa didukung organisasi, akan memberikan 20 timbal balik (*feed back*) dan menurunkan ke tidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *Citizenship*.

3. Masa Kerja

Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang telah lama bekerja disuatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut.

4. Jenis Kelamin (Gender)

Kebaikan hati, pengertian, belas kasih, kesediaan untuk menolong orang lain, bersahabat, dan mau bekerja sama dengan orang lain lebih terlihat pada wanita daripada pria.

5. Budaya dan Iklim Organisasi

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Iklim organisasi yang positif, karyawan akan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi dari yang telah di isyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahawa mereka diperlakukan secara adil oleh perusahaannya.

6. Kepribadian dan Keadaan Jiwa atau Suasana Hati (*mood*)

Timbulnya perilaku OCB juga dipengaruhi oleh Kepribadian dan suasana hati (*mood*). George dan Brief berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Meskipun suasana hati sebagian dipengaruhi oleh kepribadian, dia juga di pengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja yang positif, maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya,

mereka dengan secara sukarela akan memberikan bantuan kepada orang lain.

Menurut Dyne, dkk (dalam Teresia & Suyasa, 2008), OCB dipengaruhi oleh enam faktor. Keenam faktor tersebut adalah:

1. Sikap Kerja Positif atau *Turnover*

Sikap kerja positif dapat berupa rendahnya absensi dan tingkat *turnover* karyawan dalam organisasi. Sikap kerja positif dimiliki oleh karyawan yang merasa puas atas apa yang telah didapatkan selama Ia bekerja. Kepuasan kerja menyebabkan karyawan ingin berkontribusi lebih untuk perusahaannya. Karyawan yang puas dalam bekerja akan memberikan balasan kepada organisasi seperti kelekatan terhadap organisasi dan perilaku baik terhadap organisasi.

2. Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa kelekatan dengan perusahaan. Ia akan melakukan segala sesuatu demi kemajuan perusahaan. Ia akan merasa bangga, setia, dan peduli dengan perusahaannya.

3. *Cynicism*

Karyawan yang bersikap sinis akan tidak mudah percaya dengan perilaku baik yang diberikan oleh rekan kerjanya, sehingga ia tidak mau melibatkan diri dalam kegiatan

organisasi. Karyawan yang sinis akan menilai hubungan di tempat kerja berdasarkan kepentingan pribadi.

4. Nilai-nilai di Tempat Kerja

Nilai-nilai yang sesuai dengan norma sosial organisasi akan mudah diserap dan mengarah pada hubungan yang dekat, afek positif, dan kelekatan. Hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi ketika nilai organisasi menghargai karyawan dan kebutuhannya.

5. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik karyawan yang menimbulkan motivasi memperbesar kemungkinan timbulnya motivasi internal. Karakteristik khusus pekerjaan tersebut dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kelekatan organisasi.

6. Lama Bekerja

Karyawan yang bekerja untuk jangka waktu yang panjang lebih memiliki hubungan yang dekat dan ikatan yang kuat dengan organisasi. Karyawan juga memiliki kepercayaan diri dalam kompetensi kinerjanya, serta menunjukkan perilaku positif terhadap organisasi.

Dari penjabaran yang ada, terdapat banyak faktor yang memengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior*. Kesimpulan faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah budaya dan iklim organisasi,

kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja, jenis kelamin, sikap kerja positif atau *turnover*, komitmen organisasi, *cynicism*, nilai-nilai di tempat kerja, karakteristik pekerjaan, dan lama bekerja.

2.1.3 Aspek-aspek Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Adapun perilaku yang dapat diukur berdasarkan aspek OCB menurut Organ dkk (2009) dapat diketahui dengan melihat perilaku berdasarkan dimensi *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu :

1. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong sesama rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi, diantaranya menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain dalam pekerjaan yang overload. Indikator ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, seperti kehadiran, kepatuhan pada aturan.

3. *Sportmanship*

Perilaku yang bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri, tidak menemukan kesalahan dari organisasi, dan tidak membesar-besarkan masalah. Seseorang yang memiliki tingkatan yang tinggi dan *Sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Civic Virtue*

Tentang keterlibatan karyawan dalam fungsi-fungsi organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana proseddu-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi. Indikator ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

5. *Courtesy*

Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahandidalam organisasi, serta ikut mengikuti perkembangan tersebut. Indikator ini juga menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar

terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki indikator ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

2.2 Komitmen Organisasi

2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad, berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya (Bodroastuti & Ruliaji, 2016). Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya.

Menurut Han dkk (2005) komitmen dapat untuk mengukur keinginan karyawan untuk tetap bertahan dimasa yang akan datang, dan kecenderungan positif yang muncul dari karyawan adalah catatan kehadiran yang baik, ketaatan pada kebijakan organisasi, dan menurunnya tingkat perputaran karyawan. Luthans (2006) menjelaskan bahwa komitmen organisasi seringkali didefinisikan sebagai keinginan kuat seseorang untuk menjadi anggota organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha organisasinya, dan keyakinan serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, Luthans (2006) menyimpulkan komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasi adalah sikap loyal pekerja dan dilakukan berkelanjutan dari individu yang merupakan bagian organisasi untuk menunjukkan kepedulian mereka untuk pencapaian sukses dan integritas perusahaan (Luthans, 2011). Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan sebuah tujuan organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Coetzee (2005) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu:

1. Personal Factors

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Pekerja yang lebih teliti, ekstrovert, dan mempunyai pandangan positif

terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (*altruistic*) juga cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

2. *Situational Factors*

a. *Workpace Values*

Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*

Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal

dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk kedalamnya seperti berbagai informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain.

c. *Job characteristic*

Coetzee (2005) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah *predictor* yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggungjawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

d. *Organizational support*

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan diluar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan mereka.

3. *Posotional Factors*

a. *Organizational tenure*

Ada hubungan antara masa jabatan dan hubungan

pekerja dengan organisasi. Pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b. *Hierarchical job level*

Status sosial ekonomi menjadi satu-satunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

2.2.3 Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Allen & Meyer (1990) mengembangkan tiga bentuk dasar dari komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Ketiga bentuk komitmen tersebut menggambarkan hubungan individu dengan organisasi yang berpengaruh pada keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi. Penjelasan ketiga bentuk dasar tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif adalah kekuatan hasrat karyawan untuk bekerja pada organisasi karena setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Greenberg dan Baron, 2003). Bentuk komitmen ini mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Artinya komitmen dianggap sebagai suatu usaha dari individu dalam mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya, serta tetap ingin menjadi anggota organisasi tersebut agar bisa mencapai tujuannya. Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective*

commitment yang lebih rendah. Berdasarkan beberapa penelitian komitmen afektif ini memiliki hubungan yang erat dengan tingkat kehadiran atau absensi karyawan.

Selain itu, dalam penelitian Allen & Meyer (1990) ditemukan bahwa karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki *organizational citizenship behavior* yang lebih tinggi daripada yang rendah. Komitmen afektif (*affective commitment*) muncul karena adanya kesesuaian nilai antara organisasi & karyawan, seperti karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas dan keahlian. Komitmen jenis ini akan menjadi kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi/lembaga konsisten atau sesuai dengan harapan-harapan dan dapat memuaskan kebutuhan dasarnya, begitu juga sebaliknya.

2. Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*)

Allen & Meyer (1990) mengemukakan bahwa komitmen rasional (*continuance commitment*) mengacu pada komitmen yang didasarkan pada kerugian-kerugian yang akan didapatkan karyawan bila meninggalkan organisasi atau perusahaan. Pada dasarnya komitmen ini terjadi karena kekuatan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat berbuat hal lain untuk mendapatkan pendapatan (Greenberg & Baron, 2003).

Individu dengan komitmen rasional yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk. Berdasarkan beberapa penelitian komitmen rasional tidak memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi.

Menurut Allen & Mayer (1990) *continuance commitment* tidak berhubungan atau memiliki hubungan negatif dengan *organizational citizenship behavior*. Komitmen ini juga dianggap tidak memiliki hubungan dengan tingkah laku *altruism* atau *compliance* dimana keduanya merupakan dimensi perilaku yang termasuk *organizational citizenship behavior* atau *extra-role*. Semakin besar komitmen rasional (*continuance commitment*) seseorang, maka ia akan semakin bersikap pasif atau membiarkan saja keadaan yang tidak berjalan dengan baik.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif adalah kekuatan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena merasa wajib untuk tetap tinggal dalam organisasi. Individu dengan *normative commitment*

yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan memperdulikan apa yang dipikirkan oleh orang lain apabila meninggalkan organisasi. Karyawan tidak ingin mengecewakan pemimpinnya dan khawatir jika rekan kerjanya akan berpikir kurang baik dengan pengunduran dirinya (Greenberg & Baron, 2003).

Komitmen normatif muncul karena adanya perasaan hutang budi pada perusahaan sehingga karyawan mempunyai kewajiban moral untuk melakukan tindakan timbal balik pada organisasi tempat mereka bekerja (Allen & Meyer, 1990). *Normative commitment* akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan dan memiliki hubungan dengan *organizational citizenship behavior* (Allen & Meyer, 1990). Komitmen normatif diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku pekerjaan, seperti *job performance*, *work attendance*, dan *organizational citizenship*. *Normative commitment* dianggap memiliki hubungan dengan tingkat ketidakhadiran dalam suatu penelitian, namun satu penelitian lain menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kedua variabel tersebut (Allen & Meyer, 1990).

2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian mengenai komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*, yang sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2015) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT X Bandung, berdasarkan hasil pengujian dan analisis hipotesis, peneliti dapat menyimpulkan hasil menjadi empat butir yaitu; terdapat pengaruh komitmen organisasi secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), tidak terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), terdapat pengaruh komitmen normatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan tidak terdapat pengaruh komitmen kontinuan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan hasil penelitian Nasichudin & Azzuhri (2012), menunjukkan bahwa secara simultan, bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB. Namun, secara parsial, dari dimensi-dimensi komitmen organisasional, hanya dimensi komitmen berkelanjutan yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Untuk itu, pimpinan perusahaan, perlu meningkatkan komitmen karyawan dari aspek komitmen berkelanjutan agar bisa meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada diri karyawannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Jaya (2017) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) Pegawai Pada BPTPM Kota Pekanbaru, hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan pegawai pegawai (OCB) di BPTPM Kota Pekanbaru. Kondisi ini menunjukkan jika komitmen organisasi meningkat, pegawai BPTPM *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga meningkat. Variabel komitmen organisasi berkontribusi terhadap variabel perilaku Kewarganegaraan Organisasi sebanyak 65,2%. Dengan demikian, sisanya 34,8% merupakan faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Ada juga beberapa penelitian internasional yang telah dilakukan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Gautam dkk (2004) menunjukkan hubungan positif antara komitmen afektif dan normatif di satu sisi dan kedua faktor kewarganegaraan di sisi lain. Komitmen berkelanjutan berhubungan negatif dengan kepatuhan dan tidak berhubungan dengan altruisme. Ditambah oleh penelitian dari Teresia dan Suyasa (2008) serta Becker (2010) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan OCB, semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula OCB.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Asiedu, Sarfo & Adjei (2014) dengan judul *Organizational Commitment and Citizenship Behavior: Tools To Improve Employee Performance; An Internal Marketing Approach* menyimpulkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa bank di Ghana dapat lebih baik mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan

dengan menggabungkan komitmen organisasi dan perilaku anggota organisasi sebagai alat pemasaran internal. Selain itu, perusahaan harus lebih berkonsentrasi pada upaya membangun OCB pada karyawan, jika mereka ingin meningkatkan kinerja secara signifikan.

2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Konsep mengenai *organizational citizenship behavior* merupakan konsep yang sudah lama ada dan berkembang serta menjadi harapan dari setiap manager dalam suatu organisasi. Sumber Daya Manusia menjadi aset penting dalam suatu organisasi. SDM yang baik akan mampu mencapai visi dan misi organisasi tersebut. Permasalahan yang sering dihadapi organisasi adalah kinerja karyawannya. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu OCB dan komitmen organisasi. Hal ini sependapat dengan hasil penelitian Kurniawan (2020) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT Mandom Indonesia, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian lain dihasilkan oleh warganegara Korea (Han Ji-Wook, dkk, 2005) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) khususnya komitmen afektif. Wahyuningsih (2009) meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dan

terbukti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Lebih lanjut oleh Kurniawan (2015) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh Komitmen Organisasi secara simultan terhadap OCB, terdapat pengaruh Komitmen Normatif terhadap OCB namun tidak terdapat pengaruh Komitmen Afektif dan Komitmen Kontinuan terhadap (OCB). Adapun manfaat *organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi adalah meningkatkan produktivitas, meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat mempertahankan karyawan dengan kualitas terbaik dan mempertahankan stabilitas organisasi. Hal ini yang menyebabkan *organizational citizenship behavior* karyawan harus ditingkatkan guna mencapai produktivitas organisasi yang maksimal. Dengan munculnya atau meningkatnya perilaku OCB tidak lepas dari komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan yang juga bekerja di sebuah perusahaan.

Menurut Greenberg dan Baron (2003), karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan. Meyer dan Allen (1990), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan bekerja penuh dedikasi, karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal paling penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan

melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Salah satu hal yang menunjukkan bahwa karyawan itu memiliki komitmen organisasi adalah dengan menampilkan perilaku OCB. Karena dengan memunculkan perilaku OCB maka seorang karyawan dapat melakukan sesuatu yang positif tanpa imbalan dan demi kemajuan organisasi yang juga menggambarkan bahwa dia memiliki tingkat komitmen organisasi yang baik.

Seperti yang dikemukakan oleh penelitian Jaya (2017) yang mengindikasikan bahwa komitmen organisasi akan membuat karyawan memberikan yang terbaik kepada organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, akan cenderung membantu dan dapat bekerjasama. Hal ini tidak lain karena komitmen organisasi adalah bentuk ikatan psikologis pegawai terhadap organisasi. Kenyataan ini juga didukung oleh profil responden karyawan BPTPM Kota Pekanbaru yang rata-rata dengan tingkat pendidikan yang tinggi dan masa kerja yang cukup lama, sehingga dengan komitmen yang tinggi maka daya yang dimiliki pegawai juga sangat memadai untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan demikian komitmen yang terbentuk akan berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan yang lebih baik yang muncul tanpa adanya paksaan dan terpenting muncul dari keinginan diri karyawan yang memang ingin berperilaku demikian dengan

berbuat lebih untuk organisasi secara sukarela.

Artinya apabila komitmen organisasi meningkat, maka OCB karyawan akan mengalami peningkatan. Beberapa penelitian empiris yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional adalah prediktor yang lebih baik daripada kecerdasan intelektual untuk kesuksesan hidup termasuk prestasi kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kelley & Caplan (Wiwik Sumiyarsih, 2012) membuktikan bahwa ilmuwan maupun insinyur menggunakan aspek kecerdasan emosional seperti keterampilan sosial untuk membangun jaringan hubungan dan persahabatan, membantu rekan kerja dalam menyelesaikan masalah atau krisis dalam hidup maupun pekerjaan. Selain keterampilan sosial, aspek empati akan menjadikan individu termotivasi untuk membantu rekannya (altruisme). Adanya empati memungkinkan seseorang dapat memotivasi orang lain sehingga dapat bekerja melakukan yang terbaik.

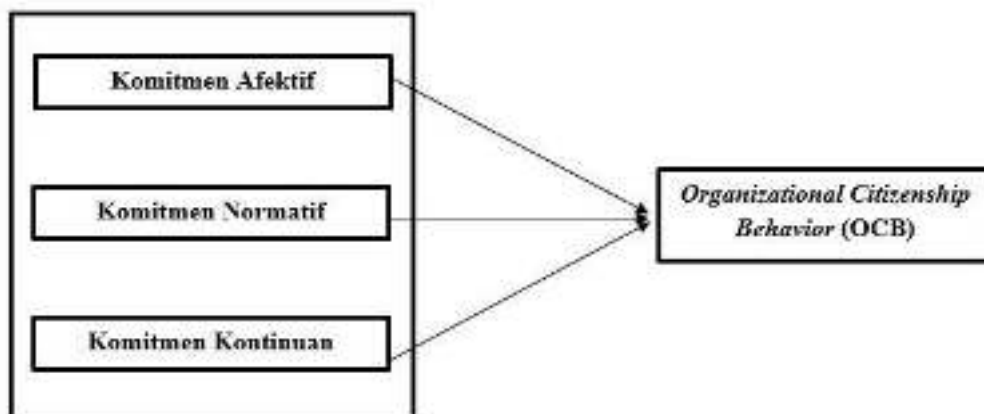
Berdasarkan hasil penelitian Lubis (2021), diperoleh kesimpulan dimana ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Rumah Sakit Pertamina Pangkalan Brandan dengan persentase sebesar 58,9%. Angka ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai komitmen organisasi, semakin tinggi juga tingkat *organizational citizenship behavior*.

Disamping itu, mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Saraswati & Hakim (2019) di Dinas Pendidikan Kabupaten Malang bahwa komitmen organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk

tindakan atau sikap *Organizational Citizenship Behavior* dalam berorganisasi. Maka dari itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Malang dapat mencapai tujuan organisasi dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi pada masing-masing karyawan. Dengan adanya komitmen anggota terhadap organisasinya maka *Organizational Citizenship Behavior* dapat tercermin dan menjadi penunjang organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini juga sejalan dengan yang disampaikan Kilic (2013) bahwa anggota organisasi yang memiliki kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior yang tinggi*.

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan model tentang bagaimana hubungan teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah. Adapun desain hubungan antara variabel dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut.



2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan yang sifatnya sementara dan dibuat berdasarkan fakta yang ada serta akan dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan model penelitian, maka peneliti dapat merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H2: Terdapat pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H3: Terdapat pengaruh Komitmen Normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Identifikasi Variabel Penelitian

Pada bagian metode penelitian ini akan diuraikan mengenai identifikasi variabel penelitian, definisi operasional variabel penelitian, subjek penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, pelaksanaan penelitian serta analisis data.

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2008). Variabel penelitian adalah karakter yang dapat diobservasi dari unit amatan yang merupakan suatu pengenalan atau atribut dari sekelompok objek. Maksud dari variabel tersebut adalah terjadinya variasi antara objek yang satu dengan objek yang lainnya dalam kelompok tertentu. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel terikat (Y) : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
2. Variabel bebas (X) : Komitmen Organisasi

3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah penjelasan operasional dari setiap variabel yang diteliti disertai dengan indikator pengukurannya. Dengan demikian maka definisi operasional variabel komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* diuraikan sebagai berikut :

3.2.1 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah hubungan anggota dengan organisasinya yang ditunjukkan dalam sikap penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan melihat tinjauan teori Allen & Meyer (1990) maka dapat diketahui bahwa Komitmen Organisasi terdiri dari beberapa dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen kontinuan. Komitmen afektif indikatornya adalah kebahagiaan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Komitmen normatif indikatornya adalah perasaan wajib bekerja dalam organisasi. Sedangkan komitmen kontinuan indikatornya adalah tanggung jawab pada organisasi dan kesetiaan pada organisasi.

3.2.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah bentuk perilaku yang ditampilkan oleh karyawan dengan membantu karyawan lain dengan tanpa memperhatikan *jobdeks* yang dia miliki dan tanpa menuntut adanya imbalan. Variabel diukur dengan menggunakan skala *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang disusun oleh peneliti Organ dkk (2009) dengan menggunakan indikator diantaranya sebagai berikut : 1) *Altruism*, 2) *Conscientiousness*, 3) *Sportmanship*, 4) *Cortesy*, 5) *Civic virtue*

3.3 Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi sasaran penelitian adalah karyawan yang bekerja di PT. Toba Pulp Lestari.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi juga dapat didefinisikan sebagai keseluruhan individu yang ada dalam ruang lingkup penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT Toba Pulp Lestari.

3.4.2 Sampel

Sugiyono (2012) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah simple random sampling dengan menggunakan tabel penentuan sampel Isaac dan Michael (Sugiyono, 2012). Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa jumlah populasi relatif besar dan tidak dapat teridentifikasi dengan pasti. Karena jumlah populasi masih dalam ukuran perkiraan dengan jumlah yang tak pasti, maka peneliti menggunakan

penentuan populasi dengan menggunakan tabel Isaac dan Michael dengan jumlah populasi tidak terhingga.

Berdasarkan tabel ukuran sampel Isaac dan Michael, jumlah responden untuk populasi sekitar 700-800 orang dengan tingkat kesalahan 5% berjumlah 243 orang karyawan. Oleh karena itu, responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah 334 karyawan PT Toba Pulp Lestari berusia 25 tahun sampai dengan 50 tahun.

Tabel 3.1 Tabel Penentuan Sampel Isaac dan Michael

N	5%			M	5%			N	5%		
	1%	5%	10%		1%	5%	10%		1%	5%	10%
10	10	10	10	280	147	115	108	2800	147	115	108
15	15	14	14	240	120	93	86	2400	120	93	86
20	19	14	14	200	107	81	75	2000	107	81	75
25	20	13	13	170	94	71	66	1700	94	71	66
30	20	12	12	150	85	64	60	1500	85	64	60
35	20	12	12	135	78	59	55	1350	78	59	55
40	20	11	11	125	73	55	51	1250	73	55	51
45	20	11	11	118	69	52	48	1180	69	52	48
50	20	11	11	112	66	49	46	1120	66	49	46
55	20	11	11	107	63	47	44	1070	63	47	44
60	20	11	11	103	61	45	42	1030	61	45	42
65	20	11	11	100	59	44	41	1000	59	44	41
70	20	11	11	97	57	43	40	970	57	43	40
75	20	11	11	95	56	42	39	950	56	42	39
80	20	11	11	93	55	41	38	930	55	41	38
85	20	11	11	91	54	40	37	910	54	40	37
90	20	11	11	90	53	39	36	900	53	39	36
95	20	11	11	89	52	38	35	890	52	38	35
100	20	11	11	88	51	37	34	880	51	37	34
105	20	11	11	87	50	36	33	870	50	36	33
110	20	11	11	86	49	35	32	860	49	35	32
115	20	11	11	85	48	34	31	850	48	34	31
120	20	11	11	84	47	33	30	840	47	33	30
125	20	11	11	83	46	32	29	830	46	32	29
130	20	11	11	82	45	31	28	820	45	31	28
135	20	11	11	81	44	30	27	810	44	30	27
140	20	11	11	80	43	29	26	800	43	29	26
145	20	11	11	79	42	28	25	790	42	28	25
150	20	11	11	78	41	27	24	780	41	27	24
155	20	11	11	77	40	26	23	770	40	26	23
160	20	11	11	76	39	25	22	760	39	25	22
165	20	11	11	75	38	24	21	750	38	24	21
170	20	11	11	74	37	23	20	740	37	23	20
175	20	11	11	73	36	22	19	730	36	22	19
180	20	11	11	72	35	21	18	720	35	21	18
185	20	11	11	71	34	20	17	710	34	20	17
190	20	11	11	70	33	19	16	700	33	19	16
195	20	11	11	69	32	18	15	690	32	18	15
200	20	11	11	68	31	17	14	680	31	17	14
205	20	11	11	67	30	16	13	670	30	16	13
210	20	11	11	66	29	15	12	660	29	15	12
215	20	11	11	65	28	14	11	650	28	14	11
220	20	11	11	64	27	13	10	640	27	13	10
225	20	11	11	63	26	12	9	630	26	12	9
230	20	11	11	62	25	11	8	620	25	11	8
235	20	11	11	61	24	10	7	610	24	10	7
240	20	11	11	60	23	9	6	600	23	9	6
245	20	11	11	59	22	8	5	590	22	8	5
250	20	11	11	58	21	7	4	580	21	7	4
255	20	11	11	57	20	6	3	570	20	6	3
260	20	11	11	56	19	5	2	560	19	5	2
265	20	11	11	55	18	4	1	550	18	4	1
270	20	11	11	54	17	3	0	540	17	3	0

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah dengan metode berupa skala psikologi. Skala merupakan alat pengumpulan data kuantitatif berupa sejumlah pernyataan.

Skala psikologi adalah prosedur pengambilan data yang mengungkapkan konstruk atau konsep psikologi yang menggambarkan aspek psikologis. Skala yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala likert, yaitu skala yang berisi pernyataan-pernyataan sikap (*attitude statment*).

Dalam skala likert ini terdiri dari 4 alternatif jawaban, yakni sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Lalu subjek diminta untuk memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan apa yang ia alami atau rasakan. Adapun kriteria penilainnya bergerak dari 4,3,2,1 untuk jawaban yang *Favorable* dan 1,2,3,4 untuk jawaban yang *Unfavorable*. Skala psikologi yang digunakan adalah skala komitmen organisasi dan skala *organizational citizenship behavior* (OCB).

3.5.1 Skala Komitmen Organisasi

Pengukuran komitmen organisasi menggunakan skala model likert yang disusun berdasarkan dimensi komitmen organisasi menurut Allen & Meyer (1990) yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuan. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008). Dengan skala likert maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Skala Likert dalam pengukuran komitmen organisasi memiliki 4 kategori pemilihan jawaban yang dibedakan menjadi pernyataan *favorable* dan *unfavorable*, yaitu Sangat sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), Sangat Tidak Sesuai (STS).

3.5.2 Skala Organizational Citizenship Behavior

Dalam pengukuran *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan peneliti menggunakan dimensi yang dikemukakan oleh Organ dkk (2009). Pengukuran *organizational citizenship behavior* menggunakan skala model likert yang disusun berdasarkan dimensi OCB menurut Organ (1998) yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, dan *civic virtue*. Skala Likert dalam pengukuran *organizational citizenship behavior* memiliki 4 kategori pemilihan jawaban yang dibedakan menjadi pernyataan *favorable* dan *unfavorable*, yaitu Sangat sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), Sangat Tidak Sesuai (STS).

Tabel 3.2 Skor Jawaban Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skor Favorable	Skor Unfavorable
SS	4	1
S	3	2
TS	2	3
STS	1	4

3.6 Validitas dan Reliabilitas

3.6.1 Validitas

Pengertian validitas menurut Sugiyono (2010) adalah derajat ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh penelitian. Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda antara

data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian”. Untuk melihat valid tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan statistika, yaitu melalui nilai koefisien korelasi skor butir pernyataan dengan skor total butir pernyataan, apabila koefisien korelasi lebih besar atau sama dengan 0,30 maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

3.6.2 Reliabilitas

Uji Reliabilitas menurut sugiyono (2010) dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Untuk melihat ada tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefisien reliabilitas dan apabila koefisien reliabilitasnya dari 0,50 maka secara keseluruhan pernyataan tersebut dinyatakan reliabel.

3.7 Tahap Penelitian

Prosedur pelaksanaan pada penelitian ini dilaksanakan dengan 2 tahapan, yaitu :

3.7.1 Tahap Persiapan

Pada tahap ini peneliti mulai merencanakan dan mempersiapkan langkah yang tepat dalam menyusun instrumen penelitian yang akan diteliti. Menyusun skala dengan membuat

blueprint. Kemudian dioperasionalkan dalam bentuk item-item pernyataan berdasarkan aspek yang sudah ditentukan. Langkah-langkahnya sebagai berikut :

a. Pembuatan Alat Ukur

Dalam penelitian ini menggunakan alat ukur yang berbentuk skala yang disusun dengan bantuan dan arahan dari dosen pembimbing. Terdapat dua alat ukur Psikologi yang dipakai berbentuk skala yang terdiri dari beberapa item, diantaranya:

1. Skala *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Skala OCB akan diukur berdasarkan aspek menurut Organ dkk (1990), yaitu: *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Civic Virtue*, dan *Courtesy*.

Tabel 3.3 Blueprint Uji Coba Skala OCB

Aspek	Favorabel	Unfavorabel	Jumlah
<i>Altruism</i>	1, 2, 3	4, 5, 6	6
<i>Conscientiousness</i>	7, 8, 9, 13, 14, 16	10, 11, 12, 16, 17, 18	12
<i>Sportmanship</i>	19, 20, 23, 24	21, 22, 25, 26	8
<i>Civic Virtue</i>	27, 28, 31, 32	29, 30, 33, 34	8
<i>Courtesy</i>	35, 36, 39, 40	37, 38, 41, 42	8
Total	21	21	42

2. Skala Komitmen Organisasi

Skala komitmen organisasi akan diukur berdasarkan aspek menurut Allen & Meyer (2009), yaitu: Komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif.

Tabel 3.4 Blueprint Uji Coba Skala Komitmen Organisasi

Aspek	Favorabel	Unfavorabel	Jumlah
Komitmen Afektif	1, 2, 5, 6, 7	3, 4, 8, 9, 10	10
Komitmen Kontinuan	11, 12, 15, 16, 17	13, 14, 18, 19, 20	10
Komitmen Normatif	21, 22, 23, 27, 28	24, 25, 26, 29, 30	10
Total	15	15	30

b. Tahap Uji Coba

Setelah melakukan penyusunan alat ukur, maka tahap selanjutnya adalah melaksanakan uji coba alat ukur. Uji coba dilakukan untuk menguji apakah alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel. Peneliti melaksanakan uji coba alat ukur pada 16 Juni 2023 pada karyawan PT. Toba Pulp Lestari, dengan responden sebanyak 50 karyawan.

Tabel 3.5 Hasil Uji Coba Skala OCB

Aspek	Favorabel	Unfavorabel	Jumlah
<i>Altruism</i>	1, 2, 3	4, 5, 6	6
<i>Conscientiousness</i>	7, 8, 9, 13, 14, 16	10, 11, 12, 16, 17, 18	12
<i>Sportmanship</i>	19, 20, 23, 24	21, 22, 25, 26	8
<i>Civic Virtue</i>	27, 28, 31, 32	29, 30, 33, 34	8
<i>Courtesy</i>	35, 36, 39, 40	37, 38, 41, 42	8
Total	21	21	42

Tabel 3.6 Hasil Uji Coba Skala Komitmen Organisasi

Aspek	Favorabel	Unfavorabel	Jumlah
Komitmen Afektif	1, 2, 5, 6, 7	3, 4, 8, 9, 10	10
Komitmen Kontinuan	11, 12, 15, 16, 17	13, 14, 18, 19, 20	10
Komitmen Normatif	21, 22, 23, 27, 28	24, 25, 26, 29, 30	10
Total	15	15	30

Berdasarkan hasil pengujian validitas diperoleh nilai korelasi item-item OCB bergerak dari 0,37 sampai 0,766 sehingga ditemukan 6 item yang gugur dan 36 item valid. Sedangkan pada item-item Komitmen organisasi bergerak dari 0,135 sampai 0,760 sehingga ditemukan 1 item yang gugur dan 29 item valid. Setelah diketahui item-item gugur, maka peneliti menyusun item-item yang sah dan valid menjadi alat ukur yang disajikan dalam skala penelitian, terdiri dari 36 item skala OCB dan 29 item skala komitmen organisasi.

3.7.2 Tahap Pelaksanaan

Penelitian ini dilakukan pada tanggal 20 Juli–11 Agustus 2023 yang dilaksanakan secara online. Peneliti menyebarkan skala melalui Instagram dan Whatsapp kepada 243 Karyawan PT. Toba Pulp Lestari yang berusia 21-60 tahun. Setelah data terkumpul, selanjutnya peneliti akan melakukan analisis data. Namun terlebih dahulu peneliti melakukan pendeskripsian subjek penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan departement.

3.8 Teknik Analisis Data

Data penelitian ini diolah dan dianalisis menggunakan *analisis deskriptif* dan *statistic inferensial*. Analisis deskriptif dilakukan dengan mendeskripsikan variable penelitian sedangkan analisis inferensial dilakukan dengan menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan uji analisis sederhana. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yaitu uji normalitas dan uji linearitas dan dilanjutkan uji hipotesis data.

3.8.1 Uji Asumsi

Uji asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Uji Normalitas, untuk mengetahui apakah data penelitian kedua variabel terdistribusi secara normal. Uji normalitas untuk data kedua variabel diperoleh dari nilai *Uji one sample Kolmogorov Smirnov*, apabila nilainya lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa distribusi data normal. Untuk melakukan uji ini, peneliti juga menggunakan program *SPSS for Windows 20*.
- b. Uji linearitas, bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data komitmen organisasi memiliki pengaruh yang linear dengan data *organizational citizenship behavior*. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan Test for linearity

dengan bantuan SPSS for Windows 20. Kedua variabel dikatakan berhubungan linear jika $p < 0,05$.

3.8.2 Uji Hipotesa

Ada tiga hipotesis, di mana pengujian hipotesis pertama hingga ketiga adalah pengujian pengaruh komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*; pengaruh komitmen normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*; dan juga pengaruh komitmen kontinuan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pengujian hipotesa dalam penelitian ini menggunakan uji Regresi Linear Sederhana untuk menguji pengaruh antara variabel X, yaitu variabel komitmen organisasi dengan variabel Y, yaitu variabel *organizational citizenship behavior*. Taraf signifikansi yang digunakan sebesar 5% (0,05). Hasil uji normalitas dan uji linearitas signifikan

jika $\text{Sig} > 0,05$ maka H_0 diterima

jika $\text{Sig} < 0,05$ maka H_0 ditolak