BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1. Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Menurut Robbins (1996:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar

mengatasi masalah-masalah kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik (Schein, 1990). Definisi tersebut terlalu kompleks sehingga menurut Robbins (1993), budaya organisasi cukup diartikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kesamaan pengertian.

Menurut Schein (1992:12) juga dikatakan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Silk (1995) mendefinisikan budaya sebagai cara bagaimana kita akan melakukan sesuatu pada saat ini, yang penekananya menjelaskan tentang sikap yang terwujud melalui sebuah sikap yang teladan dari atas, seperti dari pemimpin organisasi atau orang yang dituakan di dalam masyarakat, yang direfleksikan ke dalam peraturan dan prosedur di dalam suatu organisasi kemasyarakatan resmi. Budaya menuntun orang untuk mengetahui tindakan yang benar dan salah mengganggu atau tidak, menyenangkan orang atau tidak ketika melakukan segala sesuatu saat ini.

Budaya organsasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan

suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain.

Fieldman (1966) menyatakan bahwa budaya terdiri atas sikap belajar kepercayaan dan tingkah laku yang merupakan ciri dari sebuah masyarakat, individu atau suatu populasi. Budaya bergeser dan berpindah dari satu generasi ke generasi berikutnya dalam bentuk tulisan dan lisan.

Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Melihat beberapa pendapat para ahli tentang budaya organisasi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya organisasi juga merupakan lingkungan internal suatu organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi tersebut sehingga budaya organisasi sebagai pemersatu budaya-budaya yang ada pada diri individu untuk menciptakan tindakan yang dapat diterima dalam organisasi.

Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitosmitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Berbagai macam bentuk organisasi atau perusahaan,tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading. Hofstede (1986); Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri

kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap invidu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995); mengemukakan bahwa budaya orgainsasi adalah perekat social yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbedabeda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Sementara Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead (2007) mendefinisikan Budaya Organisasi sebagai :

- suatu sistem keyakinan bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi
- nilai-nilai bersama yang kuat, diterima secara luas
- cara kita melakukan segala sesuatu di organisasi
- program pikiran secara kolektif
- keyakinan bersama yang bertahan, yang dikomunikasikan melalui berbagai media simbolis, yang menciptakan makna di dalam kerja orang-orang
- sejumlah simbol-simbol, upacara, dan mitos yang mengkomunikasikan nilai-nilai dan keyakinan yang melandasinya dari organisasi kepada pegawainya
- sejumlah nilai-nilai bersama yang dominan dan koheren yang disampaikan oleh simbol-simbol seperti cerita, mitos, legenda, slogan, anekdot, dan dongeng

- pola asumsi-asumsi dasar yang ditemukan,dikembangkan suatu kelompok di dalam pembelajaran untuk menghadapi permasalahan adaptasi eksternalnya dan integrasi internalnya
- budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai bersama, seringkali sudah diterima begitu saja, yang membantu orang-orang di dalam suatu organisasi untuk memahami tindakan-tindakan apa saja yang dianggap bisa diterima dan yang mana yang dianggap tidak bisa diterima. Seringkali nilai-nilai ini dikomunikasikan melalui cerita-cerita dan sarana simbolis lainnya

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

1. Level Budaya Organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein (dalam Mohyi 1996: 85) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, antara lain :

1. Artefak

   Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi
2. Nilai-nilai yang mendukung

   Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yag dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yag ada dalam organisasi

3. Asumsi dasar

   Adalah keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakekat organisasi mereka.

Sementara Lundberg (dalam Mohyi, 1999:196) dalam studinya yang melanjutkan penelitian (pendapat) Schein dan menjadikan tingkatan budaya organisasi sebagai topik utama mengklasifikasikan budaya organisasi dalam empat kelas, yaitu :

1. Artefak

   Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi

2. Perspektif

   Perspektif adalah aturan-aturan dan norma yag dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu, misalnya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi, cara anggota organisasi mendefinisikan situasi-siatuasi yang muncul. Biasanya anggota menyadari perspektif ini.

3. Nilai

   Nilai ini lebih abstrak dibanding perspektif, walaupun sering diungkap dalam filsafat organisasi dalam menjalankan misinya

4. Asumsi

   Asumsi ini seringkali tidak disadari lebih dalam dari artefak, perspektif dan nilai

2. Sumber-Sumber Budaya Organisasi

Tosi, Rizzo, Carroll (1994) mengatakan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh empat factor, yaitu: (1) pengaruh umum dari luar yang luas, (2) pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat (*societal values*), dan (3) factor-faktor spesifik dari organisasi, (4) nillai-nilai dari kondisi dominan.

a. Pengaruh eksternal yang luas. (Broad external influences). Mencakup factor-faktor yang tidak dapat dikedalikan oleh organisasi, seperti lingkungan alam (adanya empat musim atau iklim tropis saja) dan kejadian-kejadian bersejarah yang membentuk masyarakat (sejarah raja-raja dengan nilai0nilai feudal).
b. Nilai-nilai budaya dan budaya nasional (soctetal values and national culture). Keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas (misalnya kebebasan individu, kolektivisme, kesopansantunan, kebersihan, dan sebagainya).
c. Unsure-unsur khas dari organisasi (organization specifis elements). Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam usaha mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Penyelesaian yang merupakan ungakapan dari nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan. Keberhasilan mengatasi masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Misalnya masalah menghadapi kesulitan usaha, biaya produksi terlalu tinggi, pemasaran biayanya tinggi juga, maka dicari jalan bagaimana penghematan di segala bidang dapat dilakukan. Jika ternyata upayanya berhasil, biaya produksi dapat diturunkan demikian juga biaya pemasaran, maa nilai untuk bekerja hemat (efisien) menjadi nilai utama dalam perusahaan. Dalam sumber budaya yang ketiga di atas, unsure-unsur khas dari organisasi, kita temukan konsep budaya organisasi dari Schein.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996 : 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

a. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

4. Menciptakan Budaya Organisasi

Isu dan kekuatan suatu budaya memengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Budaya sebuah organisasi yang punya kemungkinan paling besar untuk membentuk standar dan etika tinggi adalah budaya yang tinggi toleransinya terhadap risiko tinggi, sedang, sampai rendah dalam hal keagresifan, dan fokus pada sarana selain itu juga hasil. Manajemen dapat melakukan beberapa hal dalam menciptakan budaya yang lebih etis, yaitu:

1. Model peran yang visibel

   Karyawan akan melihat sikap dan perilaku manajemen puncak (Top Manajemen) sebagai acuan / landasan standar untuk menentukan perilaku dan tidakan - tindakan yang semestinya diambil.
2. Komunikasi harapan etis

   Ambiguitas etika dapat diminimalisir dengan menciptakan dan mengkomunikasikan kode etik organisasi.
3. Pelatihan etis

   Pelatihan etis digunakan untuk memperkuat standar, tuntunan organisasi, menjelaskan praktik yang diperbolehkan dan yang tidak, dan menangani dilema etika yang mungkin muncul.

5. Karakteristik Budaya Organisasi

Selanjutnya, Luthans (1992) memaparkan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipenuhi
2. Norma-norma
3. Nilai-nilai yang dominan
4. Filosofi
5. Aturan-aturan
6. Iklim organisasi.

Semua karakteristik budaya organisasi tersebut tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, dalam arti bahwa unsur-unsur tersebut mencerminkan budaya yang berlaku dalam suatu jenis organisasi, baik yang berorientasi pada pelayanan jasa maupun organisasi yang menghasilkan produk barang. Robbins (1990) mengemukakan 10 karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individu
2. Toleransi terhadap risiko
3. Pengarahan
4. Integrasi
5. Dukungan manajemen
6. Pengawasan
7. Identitas
8. Sistem penghargaan
9. Toleransi terhadap konflik

6. Tipe Dasar Budaya Organisasi

Menurut Jerald Greenberg, Robert A.Baron (2003) tipe dasar budaya organisasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Networked culture. Tipe organisasi ini ditandai oleh level *sociability* yang tinggi dan level solidaritas yang rendah. Budaya berjaringan sangat bersahabat dan ceria (*networked culture*).
2. Mercenary culture (budaya tentara bayaran). Budaya organisasi ini ditandai oleh rendahnya tingkat *sociability* dan tinggi solidaritas.
3. Budaya yang terfragmentasi. Budaya organisasi ini ditandai oleh rendahnya solidaritas dan rendahnya *sociability*.
4. Budaya komunal. Budaya ini ditandai oleh tingginya *sociability* dan tingginya solidaritas.

7. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Laurie J. Mullins (2005) mengklasfikasikan jenis budaya organisasi menjadi sebagai berikut :

1. *Budaya kekuasaan* tergantung pada sumber sentral dengan poros pengaruh dari figur sentral pada keseluruhan organisasi. Budaya kekuasaan seringkali ditemukan pada organisasi entrepreneur kecil dan mengandalkan kepercayaan, empati dan komunikasi pribadi untuk efektifitasnya. Pengendalian dilakukan dari pusat dengan pemilihan orang-orang kunci. Terdapat beberapa aturan dan prosedur, dan sedikit birokrasi. Ini merupakan suatu organisasi politik dengan keputusan terutama diambil berdasarkan keseimbangan pengaruh.
2. *Budaya peran* seringkali dipandang dengan *stereotype* sebagai birokrasi dan bekerja dengan logika dan rasionalitas. Budaya peran mengandalkan pada kekuataan “pilar” organisasi yang kuat – yaitu fungsi-fungsi spesialis misalnya di dalam keuangan, pembelian dan produksi. Pekerjaan dan interaksi antara pilar dikendalikan oleh prosedur dan aturan, dan dikoordinasikan oleh sekelompok kecil manajer senior. Deskripsi peran atau pekerjaan seringkali lebih penting dari pada individu dan kekuatan posisi.

3. *Budaya tugas* adalah berorientasi pada pekerjaan atau proyek. Dilihat dari segi struktur budaya tugas bisa disamakan dengan sebuah jaringan organisasi. Budaya tugas berusaha mengumpulkan sumber-sumber daya dan orang-orang yang tepat, dan menggunakan kekuatan yang menyatukan kelompok tersebut. Pengaruh tersebar luas dan lebih berdasarkan kepada kekuasaan keahlian dari pada jabatan atau posisi atau kekuasaan pribadi.

4. *Budaya pribadi* adalah dimana individu merupakan fokus sentral. Adanya setiap struktur adalah untuk melayani individu yang ada di dalamnya. Ketika suatu kelompok orang memutuskan bahwa mereka berkepentingan untuk berkumpul untuk melakukan urusan mereka dan berbagi ruang kantor, peralatan atau tenaga administrasi maka organisasi yang muncul akan mempunyai budaya pribadi. Contoh-contoh dari hal itu adalah kelompok pengacara, arsitek, dokter atau konsultan. Individu hampir mempunyai otonomi yang penuh dan setiap pengaruh terhadap mereka kemungkinan berdasarkan kekuasaan pribadi.

8. Aspek Budaya Organisasi

Amnuai dan Schien membagi budaya organisasi kedalam beberapa indikator yaitu antara lain:

1. Aspek kualitatif (basic)
2. Aspek kuantitatif (shared) dan aspek terbentuknya
3. Aspek komponen (assumption dan beliefs),
4. Aspek adaptasi eksternal (eksternal adaptation)
5. Aspek Integrasi internal (internal integration) sebagai proses penyatuan budaya melalui asimilasi dari budaya organisasi yang masuk dan berpengaruh terhadap karakter anggota.

9. Perubahan Budaya Organisasi

Sebuah organisasi menetapkan bahwa budaya organisasinya harus diubah. Misalnya karena lingkungan luar yang drastis, organisasi yang bersangkutan harus menyesuaikan dengan kondisi-kondisi ini atau tidak dapat bertahan. Tetapi mengubah budaya lama dapat mengalami banyak kesulitan yang dapat diramalkan bisa berupa keteampilan, staf, hubungan-hubungan, peran-peran, dan struktur yang sudah berakar serta pihak-pihak seperti serikat buruh, manajemen, atau bahkan para pelanggan yang masih mendukung dan terbiasa dengan budaya yang lama.

Meskipun ada halangan dan hambatan, budaya itu dapat dikelola dan diubah. Usaha untuk mengubah budaya ini dapat mengambil banyak bentuk yang berbeda. Seperti mengembangkan rasa kebersamaan, mempromosikan rasa kesamaan anggota, dan meningkatkan pertukaran pengalaman diantara anggota. Organisasi yang berusaha mengubah budaya mereka juga harus berhati-hati agar tidak meninggalkan akar budaya seluruhnya yang sudah terbentuk.

2.1.2. Iklim Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim belakangan ini diidentifikasikan sebagai komponen sistem sosial (Muchinsky, 1993, hal. 363). Iklim merupakan sebuah situasi yang berhubungan dengan pemikiran, perasaan, dan perilaku anggotanya yang bersifat temporal dan subyektif (Smither, 1998, hal. 399). Gilmer (1975, hal. 409) menggambarkan iklim sebagai karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Iklim organisasi didefinisikan oleh Bowditch dan Buono (1997, hal. 299) sebagai pengukuran yang luas atas harapan-harapan orang-orang tentang hal-hal yang disukai dalam organisasi yang sedang mereka temui. Iklim organisasi dapat berfungsi sebagai indikator

terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan karyawan tersebut di organisasi. French (1994, hal. 90) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah sesuatu yang dapat diukur, merupakan kumpulan persepsi dari para anggota organisasinya tentang aspek-aspek di kehidupan kerjanya yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka, khususnya kebudayaan di dalam organisasi, gaya kepemimpinan yang berlaku, tingkatan atau derajat struktur, dan praktek-praktek serta kebijakan-kebijakan personalia. Payne dan Pugh (dalam Steers, 1985, hal. 123) mendefinisikan iklim organisasi sebagai sikap, nilai, norma, dan perasaan yang dimiliki para karyawan sehubungan dengan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Ashkanasy et al (2000, hal. 22) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi individu yang berdasarkan pada pola-pola yang diterima dalam pengalaman-pengalaman dan perilaku-perilaku spesifik individu dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial anggota organisasi (Schneider dan Synder dalam Jewell dan Siegall, 1989, hal. 378). Steers (1985, hal. 120) mengatakan bahwa konsep iklim organisasi itu sendiri adalah sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi tersebut dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang di dalamnya.

Menurut Schneider (1990, hal. 384), iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap praktek, prosedur, dan jenis-jenis perilaku yang diberikan penghargaan dan didukung dalam latar tertentu. Iklim organisasi dikatakan oleh Bowditch dan Buono (1997, hal. 299) sebagai lingkungan psikologis tempat orang-orang berinteraksi, lebih berfokus pada persepsi individual daripada pengalaman aktual anggota organisasi. Steers (1985, hal. 121) mengatakan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan persepsi karena iklim ini merupakan iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para anggota organisasi dan bukan iklim yang sebenarnya.

Selain itu juga bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan prilaku pekerja terhadap pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan 10 dimensi dari Mas'ud (2004) untuk mengukur iklim organisasi yaitu :

1. Hubungan antar personal
2. Manajemen partisipatif
3. Formalisasi dan standarisasi
4. Pelatihan dan pengembangan
5. Tunjangan finansial
6. Obyektifitas dan rasionalitas
7. Cukupan/ kemajuan
8. Supervisi
9. Perhatian terhadap kesejahteraan
10. Keselamatan dan keamanan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari uraian di atas yaitu yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah persepsi individu terhadap praktek dan prosedur yang berasal dari pengalamannya berinteraksi di lingkungan organisasinya, dalam hubungannya dengan kesejahteraan mereka dan dapat mempengaruhi perilakunya

di organisasi.

2.1.2.2 Klasifikasi Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Halpin (1971) yang menggunakan *Organizational Climate Description Quesionare (OCDC)*, terdapat enam klasifikasi iklim organiasi yaitu :

1. *Open Climate* yang menggambarkan tentang situasi dimana anggota organisasi merasa senang untuk bekerja, saling kerjasama serta adanya keterbukaan.
2. *Outonomous Climate* yaitu situasi dimana adanya kebebasan, adanya peluang kreatif, sehingga para anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka.
3. *The Controlled Climate* yang ditandai adanya penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan social, setiap orang bekerja keras serta kurangnya hubungan antar sesama anggota
4. *The Familiar Climate* yaitu adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota
5. *The Paternal Climate* yang bercirikan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota, dan
6. *The Closed Climate* yang ditandai suatu situasi rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan social para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap para anggotanya.

Dari keenam klasifikasi iklim organisasi berdasarkan OCDC tersebut, Halpin kemudian mengelompokkan iklim organiasasi secara garis besar menjadi dua yaitu *open climate* dan *closed climate.* Pengklasifikasian ini bukanlah pemilahan secara diskrit tetapi merupakan kontinum dari terbuka sampai kepada tertutup.

Hasil penelitian Miner ini sebagaimana dikutip dalam Soetopo (2010) menunjukkan bahwa manajer yang bekerja dalam iklim organisasi terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik daripada manajer yang bekerja dalam iklim organisasi yang tertutup. Hoy and Miskel (2005) mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki situasi kerja dengan iklim terbuka

menunjukkan tingkat kepercayaan dan keefektifan lebih tinggi daripada menggunakan iklim tertutup. Lebih lanjut, Hoy and Miskel mengatakan bahwa pemimpin yang memperoleh dukungan (support) tinggi menggambarkan iklim kelompok yang favorable, sementara pemimpin yang memperoleh dukungan rendah menggambarkan iklim kelompok yang kurang favorable.

2.1.2.3 Komponen Iklim Organisasi

Halpin sebagaimana dikutip Soetopo (2010) membagi komponen iklim organisasi berdasarkan karakteristik kelompok sebagai berikut :

1. *Disengagement* atau ketidakikutsertaan, yaitu suatu kadar dimana staf atau bawahan cenderung tidak terlibat dan tidak *commite* terhadap pencapaian tujuan organisasi.
2. *Hindrance* atau halangan, yaitu mengacu pada perasaan para staf bahwa pimpinan membebani mereka dengan tugas yang memberatkan pekerjaan mereka.
3. *Esprit* atau semangat, yaitu mengacu pada semangat kerja karena terpenuhinya kebutuhan social dan rasa punya prestasi dalam pekerjaan.
4. *Intimacy* atau keintiman, yaitu kadar kekohesifan antar staf dalam organisasi.

Sedangkan berdasarkan kategori prilaku pemimpin sebagai berikut :

1. *Aloofness* atau keberjarakan, yaitu menggambarkan kadar prilaku pemimpin yang formal dan impersonal yang menunjukkan jarak social dengan staf.
2. *Production Emphasis* atau penekanan pada hasil yaitu mengacu pada prilaku pemimpin agar staf bekerja keras, misalnya dengan pengawasan ketat, direktifdan menuntut hsil maskimal.

3. *Thrust* atau rasa yakin, yaitu mengacu pada kadar prilaku pemimpin yang ditandai kerja kerasnya agar dicontoh oleh staf.
4. *Consideration* atau perhatian, yaitu mengacu pada kadar prilaku pemimpin dengan memperlakukan staf secara manusiawi sesuai dengan martabatnya (Owens, 1991; Halpin, 1971)

2.1.2.4 Pengukuran Iklim Organisasi

Ada lima dimensi iklim organisasi yang dapat diukur menurut Jacques (1999), yaitu:

1. **Imbalan** merupakan imbalan secara langsung dari organisasi terhadap individu atas pekerjaannya maupun harapan dari individu terhadap pekerjaannya.
2. **Komitmen kelompok** adalah keadaan dimana individu bekerja sama dalam menjalankan pekerjaannya, percaya satu sama lain, dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari kelompok.
3. **Fleksibel** adalah keadaan dimana individu dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa merasa dibatasi peraturan dan organisasi mendukung kreatifitasnya.
4. **Standar** merupakan ukuran-ukuran yang digunakan oleh organisasi dalam menentukan kinerja individu.
5. **Kejelasan** merupakan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan maksud dan tujuan, peran, serta prosedur.
6. Berikut ini terdapat beberapa teori iklim organisasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. **Teori Steers (1985)**

Menyajikan hubungan antara sebagian faktor penentu iklim, hasil individu dengan efektifitas organisasi dimana faktor penentu iklim organisasi adalah kebijakan dan praktek manajemen, struktur organisasi, teknologi, dan lingkungan luar.

b. **Teori Miles**

Miles dalam Sergiovanni (1983) mengemukakan bahwa terdapat sepuluh indikator untuk megetahui sehat atau kurang sehatnya iklim organisasi, yaitu: tujuan (goal focus), komunikasi (communication adequacy), optimalisasi kekuasaan (optimal power equalization), pemanfaatan sumber daya (resource utilization), kohesifitas (cohesiveness), moril (moral), inovatif (innovativeness), otonomi (autonomy), adaptasi (adaptation), pemecahan masalah (problem solving adequacy).

c. **Teori Likert (1986)**

Mengembangkan sebuah instrumen yang memuaskan pada kondisi-kondisi perilaku dan gaya-gaya manajemen yang digunakan. Karakteristik yang dicakup oleh skala Likert adalah perilaku pemimpin, motivasi, komunikasi, proses pengaruh interaksi, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, dan kontrol.

d. **Teori Litwin & Stringer (1968)**

Litwin dan Stringer dalam Koontz et al (1984) menggunakan teori tiga kebutuhan (berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa) dari McClelland sebagai tipe utama motivasi, ditemukan bahwa ketiga kebutuhan tersebut dipengaruhi oleh iklim organisasi. Juga terdapat sembilan dimensi iklim organisasi, yaitu struktur, tanggung jawab, imbalan, resiko, keramahan, kehangatan hati, dukungan, standar, konflik, dan identifikasi.

e. **Ekvall (2001)**

Mengemukakan terdapat 9 variabel yang membentuk dimensi iklim oganisasi yaitu komitmen, kebebasan, dukungan ide, ketegangan, pengambilan resiko, momen ide, berbagi pandangan, memberi perhatian, dan perhatian pada pekerjaan.

Dari definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas, nampak bahwa para ahli memiliki konsep iklim organisasi yang berbeda-beda. Namun walaupun demikian, telah ada kesepakatan umum mengenai atributnya. Terdapat beberapa kesepakatan umum mengenai atribut-atribut iklim organisasi. Hal-hal yang disepakati menurut Tompkins (1985) sebagai berikut:

1. Dapat diterima secara umum bahwa iklim timbul dari dan diperkuat oleh praktek organisasi yang mungkin terbatas pada aktivitas yang sistematis dan telah menjadi kebiasaan yang mendalam serta penting bagi organisasi atau anggotanya.
2. Beberapa peneliti menduga bahwa suatu set dimensi atau pernyataan yang deskriptif dapat digunakan untuk mencirikan iklim dari sistem. Sistem dari iklim organisasi terdiri atas: iklim keselamatan, iklim pelayanan pelanggan, dan lain-lain. Sistem dari iklim ini didasarkan pada hubungan iklim dan praktek organisasi sehingga jika praktek menghasilkan iklim, tentu ada iklim tertentu bagi setiap praktek yang berbeda dalam organisasi.
3. Diperkirakan iklim organisasi mempengaruhi tingkah laku anggota organisasi.
4. Iklim juga memiliki pertalian dengan budaya organisasi karena iklim merupakan suatu bentuk dari organisasi yang bersifat empiris bagi budaya organisasi.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

2.1.3.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Pada era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk dapat melakukan perubahan dari segi eksternal maupun internalnya agar dapat menyesuaikan diri dengan para pesaingnya. Perilaku-perilaku yang senantiasa ditonjolkan di dalam perusahaan saat ini tidak hanya perilaku yang sesuai peranannya saja (*in-role*) akan tetapi diharapkan dapat lebih memunculkan perilaku *extra-role*, sehingga kerjasama tim sebagai nilai penting di dalam sebuah organisasi dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Disamping itu, dengan adanya perilaku *extra-role* di antara karyawan efektivitas perusahaan akan meningkat. Perusahaan ataupun manajer dapat menghemat beberapa sumber daya yang telah dialokasikan sebelumnya apabila perilaku *extra-role* di antara karyawan berjalan dengan baik.

Konsep mengenai *organizational citizenship behavior* pertama kali diperkenalkan kurang lebih semenjak tiga dekade yang lalu oleh Dennis Organ pada tahun 1983. Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff et.al. (2000) , OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki OCB lebih kepada kesadaran ataupun kerelaan pribadi untuk berperilaku sosial dan bekerja melebihi apa yang diharapkan terhadap sesama karyawan maupun terhadap perusahaan.

Smith et all (1983) dalam Qamar (2012) mengatakan bahwa kebanyakan dari perilaku yang mencerminkan *organizational citizenship behavior* tidak mudah diatur dengan skema insentif individu, karena perilaku seperti itu sering kabur dan sulit untuk mengukurnya. Perbedaan yang mendasar antara perilaku *inrole* dan *extra-role* terletak pada hasil yang diperoleh atau penghargaan. Perilaku *in-role* biasanya dihubungkan dengan penghargaan dan hukuman (sanksi), sedangkan perilaku *extra-role* tidak dihubungkan dengan penghargaan yang akan diterima. Oleh karena itu ,OCB merupakan perilaku yang berkaitan dengan pilihan pribadi

apabila seorang karyawan menunjukkan perilaku tersebut, maka ia akan merasakan kepuasan di dalam dirinya sendiri dan apabila tidak menunjukkan perilaku tersebut tidak akan menyebabkan hukuman dalam organisasi.

Perilaku OCB merupakan salah satu bentuk dari adanya teori pertukaran soial dimana terdapat rasa saling percaya dan imbal balik di antara kedua belah pihak, yaitu karyawan dan perusahaan (Widyaningrum, 2010). Apabila individu merasa perlakuan organisasi baik maka mereka akan membalas dan meningkatkan kinerja melebihi permintaan minimum pekerjaannnya dengan membantu yang lain dan organisasi, sebaliknya jika organisasi memandang tenaga kerja dalam jangka pendek maka mereka akan membalas dengan hanya melakukan tugasnya saja dan meminimalisasi perilaku OCB (Dyne dan Ang, 1998).

OCB meliputi dua aspek (McNeely and Meglino, 1994 ; Sloat, 1999) dalam Faizah (2008) :

1. *The individual focus*

   Adalah perilaku seseorang yang membantu individu yang lain seperti membantu rekan kerja mengurangi resiko, menyelesaikan tugas yang berat dan menunjukkan kepada karyawan baru cara melaksanakan tugas.

2. *The group focus*

   Adalah perilaku memberikan kontribusi untuk organisasi seperti menyelesaikan tujuan yang penuh arti, mengidentifikasi cara memperbaiki kinerja sebagai anggota tim pemecah masalah.

Berdasarkan pengertian yang telah dideskripsikan oleh beberapa peneliti terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. OCB merupakan perilaku *extra-role* atau perilaku di luar peranan (*job description*) yang telah ditentukan oleh perusahaan, timbul karena adanya sikap prososial dan atas dasar kerelaan pribadi dari karyawan.
2. Perusahaan tidak mengatur penghargaan (*reward*) atau sanksi (*punishment*) yang akan diberikan kepada karyawan berkaitan dengan OCB, karena pada dasarnya perilaku ini kabur dan sulit diukur. Oleh karena itu, karyawan yang menunjukkan perilaku OCB tidak akan mendapat suatu penghargaan dari perusahaan, begitu pula sebaliknya karyawan yang tidak menunjukkan perilaku OCB tidak akan mendapatkan hukuman dari perusahaan.
3. Perilaku yang menunjukkan OCB merupakan umpan balik yang diberikan karyawan atas perlakuan baik yang diterimanya dari perusahaan. Perilaku OCB muncul di antara karyawan dikarenakan adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila dapat membantu orang lain atau rekan kerja. Begitu pula apabila perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, maka perilaku OCB di antara karyawanpun akan jarang terlihat.
4. Adanya OCB di dalam perusahaan dapat meningkatkan efektivitas perusahaan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, karena melalui OCB ini tentunya akan terbentuk kerjasama tim yang semakin kuat di antara karyawan.

2.1.3.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Penelitian mengenai OCB telah banyak dilakukan, beberapa dimensi OCB dikemukakan secara berbeda-beda di dalam setiap penelitian yang dilakukan. Melalui dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh peneliti terdahulu perilaku OCB di antara karyawan dapat terdeteksi dengan jelas agar selanjutnya dapat terus dilakukan upaya-upaya oleh perusahaan untuk menjaga

perilaku positif ini. Terdapat lima dimensi dari OCB dikemukakan oleh Organ (2006) dalam Asgari etal (2008), yaitu :

1. *Altruism*

   Perilaku karyawan 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 pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Contoh : bersedia membantu mengerjakan laporan milik rekan kerja yang pada hari ini tidak dapat masuk kerja karena sakit atau bersedia menggantikan tugas rekan kerja untuk sementara pada jam istirahat.

2. *Conscientiousness*

   Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Contoh : seorang karyawan bagian *cleaning service* bersedia untuk membantu karyawan lain yang membutuhkan *foto copy* dokumendokumen yang dibutuhkannya.

3. *Sportmanship*

   Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam dimensi ini 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. Contoh : Apabila terjadi pergantian kepemimpinan perusahaan yang baru dan berdampak pada diubahnya sebagian dari kebijakan dari kepemimpinan lama yang dirasa kurang sesuai dengan keinginan karyawan saat ini, karyawan berusaha untuk beradaptasi dengan cepat

dan tetap memberikan kinerja terbaik tanpa membicarakan sisi negatif pemimpin baru dengan karyawan lainnya yang justru akan menurunkan kinerja karyawan lain

4. *Courtessy*

   Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalahmasalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi itu adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Contoh : selalu menyapa rekan dan memberikan senyuman kepada rekan kerja merupakan salah satu cara kecil dalam membina hubungan baik dengan sesama rekan kerja. Selain itu, mengadakan pertemuan di luar jam kerja dengan rekan-rekan kerja yang lain untuk *refreshing* merupakan salah satu perwujudan dimensi ini.

5. *Civic Virtue*

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

Sementara itu, Podsakoff et.al. (2000) memiliki dimensi tersendiri dalam OCB, yaitu :

1. *Helping Behaviour*

   Merupakan tindakan membantu sesama, atau menghindari peristiwa yang berhubungan dengan permasalahan pekerjaan.

2. *Sportmanship*

   Merupakan keinginan bertoleransi terhadap kesulitan yang tak terhindarkan serta gangguan-gangguan dalam pekerjaan tanpa mengeluh.

3. *Organizational Loyalty*

Melakukan promosi organisasi kepada orang di luar perusahaan, melindungi serta mempertahankan organisasi dari ancaman eksternal, serta tetap berkmitmen kepada organisasi meskipun dalam kondisi yang merugikan sekalipun.

4. *Organizational Complience*

   Merupakan internalisasi dan penerimaan aturan-aturan, regulasi serta prosedur, meskipun tidak ada yang mengawasi.

5. *Individual Initiative*

   Merupakan perilaku sukarela atas kreativitas dan inovasi untuk meningkatkan tugas seorang maupun kelangsungan kinerja organisasi dengan ekstra antusiasme dan usaha untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang.

6. *Civic Virtue*

   Merupakan keinginan untuk berpartisipasi secara aktif di dalam organisasi.

7. *Self Development*

   Merupakan perilaku sukarela karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan mereka.

2.1.3.3 Motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB memiliki kesamaan dengan perilaku-perilaku lain yang akan muncul dalam kehidupan berorganisasi, yaitu OCB akan muncul dengan dilatarbelakangi oleh beberapa hal, baik itu berasal dari dalam diri karyawan maupun pengaruh dari perusahaan. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi disampaikan oleh Davi McClelland, bahwa manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

1. Motif berprestasi, keinginan untuk memenuhi sesuatu yang sulit, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standard keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atu kompetisi.
2. Motif afiliasi, keinginan untuk meluangkan waktu dalam aktivitas dan hubungan sosial, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
3. Motif kekuasaan, keinginan seorang individu untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk berprestasi.

2.1.3.4 Kontribusi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Perusahaan

OCB merupakan perilaku positif karyawan yang bersedia dengan keinginan sendiri untuk melakukan kegiatan prososial, sekalipun itu di luar deskripsi pekerjaannya dan di luar sistem penghargaan yang diatur oleh perusahaan. Berdasarkan definisi tersebut, tentu OCB memiliki banyak kontribusi baik bagi huungan antar karyawan dan bagi efektivitas perusahaan. Secara lebih rinci Podsakoff, et.al. (2000) meguraikan beberapa kontribusi OCB bagi perusahaan, yaitu berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Hardaningtyas (2005) dalam Budiawan (2012) menguraikan kontribusi OCB, sebagai berikut :

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja

a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
b. Seiring berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2. OCB meningkatkan produktivitas manajer

a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
b. Karyawan yang sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

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

a. Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan bagi organisasi.
b. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.

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

a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

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

a. Karyawan yang menampilakan perilaku *civic virtue*, seperti menghindari dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan unit kerjanya, akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kelompok.
b. Karyawan yang menampilakan perilaku *courtesy*, seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship*, misalnya tidak mengeluh karena permasalahanpermasalahan kecil, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi

7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas, denga cara mengurangi variabilitas dari kinerja unit kerja.

b. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

a. Karyawan yang aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.

b. Karyawan yang menampilkan perilaku *concientiousness,* misalnya kesediaan memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru, akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat disajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	Yohannas Oemar (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational	Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap *organizational citizenship*	Variabel X1 dan Y	Variabel X2 dan X3

		Citizenhsip Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru	*behaviour* (OCB) pegawai pada Bappeda Kota Pekanbaru		
2.	Kartika Sari Dewi	Hubungan Antara Iklim Organisasi dan *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada guru SD negeri kecamatan Mojolaban Sukoharjo	Pada saat dilakukan penelitian, mayoritas subyek dalam hal ini adalah guru SD Negeri di kecamatan Mojolaban Sukoharjo memiliki OCB pada kategori tinggi dan iklim organisasi pada kategori sangat tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa guru memiliki kesediaan untuk berkontribusi pada sekolah atau organisasi melebihi apa yang dituntut secara formal dalam organisasi atau sekolah tersebut.		
3.	Agung AWS (2012)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship*	Kepuasan kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama	Variabel iklim organisasi dan Y	Variabel X1

		Behaviour (OCB) Karyawan Pada PT.Trubus Swadaya	dan signifikan mempengaruhi OCB karyawan karyawan pada. PT. Trubus Swadaya		
4.	Dharing Meylandari	Hubungan Antara Iklim Organisasi dan O*rganizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pada Perawat RSUD Kanjuruhan Kepanjen Kabupaten Malang	Secara Deskriptif perilaku OCB perawat RSUD Kanjuruhan Kepanjen yang berada pada kategori tinggi sebanyak 52,47 % dan iklim organisasi RSUD Kanjuruhan Kepanjen memiliki iklim organisasi yang kondusif sebesar 54,28 % mempersepsi bahwa iklim	Variabel iklim organisasi	Variabel Y

			kondusif		

2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi, pada umumnya baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri mengalami perubahan-perubahan sehingga, organisasi atau perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya. selain itu perusahaan perlu memberikan kondisi lingkungan yang membuat karyawan nyaman bekerja, sehingga akan dapat menciptakan suatu kelompok kerja yang solid dan memiliki motivasi kerja yang tinggi, dimana pada akhirnya akan membentuk sikap serta perilaku karyawan sesuai dengan visi dan misi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pemanduan tujuan organisasi juga penting karena peran pimpinan sangatlah dibutuhkan. Pemimpin merupakan orang yang juga berperan menciptakan kondusif kerja karyawan dengan menjalin hubungan yang baik dengan seluruh sumber daya yang ada dan menciptakan suasana yang sinkron dan nyaman sehingga pimpinan dan karyawan dapat bekerjasama demi terciptanya tujuan perusahaan.

Ketika organisasi atau perusahaan tersebut didirikan, tentu saja harapan yang ingin dicapai ialah tetap bertahan (*survive*) dalam kancah perdagangan dan persaingan bisnis yang ada. Tetapi kini lingkungan bisnis sangat cepat sekali berubah dan sulit untuk diprediksi.

Oleh karena sulit diprediksinya lingkungan bisnis yang ada, maka perusahaan harus mencari cara agar tetap bertahan di kancah perdangan dan bisnis yang ada saat ini. Cara sederhana yang dapat dilakukan yaitu menumbuhkan sikap *organizatinal citizenship behaviour* (OCB) demi terciptanya kinerja pegawai yang baik yaitu perlu adanya kerjasama antara pemimpin perusahaan dan sumber daya manusia yang ada agar memiliki tujuan yang sama yakni membangun dan mengembangkan perusahaan agar tercapainya kesukesan kerja.

2.3.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.3.1.1 Keterkaitan antara Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Budaya organisasi merupakan elemen penting di dalam perusahaan yang akan menentukan perilaku karyawan di dalam perusahaan tersebut. Keberhasilan perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi di antara karyawan akan memperngaruhi setiap tindakan maupun perilaku positif karyawan, baik perilaku *in-role* ataupun perilaku *extra-role*.

Mohanty, Rath (2012) menyatakan bahwa semua dimensi budaya organisasi mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *organizatinal citizenship behavior*. Dalam penelitian ini dikatakan bahwa budaya organisasi dalam kerangka tertentu dapat membentuk perilaku OCB di antara karyawan. Secara lebih lanjut dikatakan pula bahwa individu dalam hal ini karyawan dapat memiliki kecenderungan untuk melakukan perilaku OCB, tetapi apabila budaya yang diterapkan pada organisasi tidak siap untuk menyerap perilaku diskresioner tersebut dapat membuat upaya karyawan akan sia-sia. Oleh karena itu, hasil yang disajikan dalam analisis ini menunjukkan bahwa penentu paling signifikan perilaku OCB di antara karyawan adalah fenomena budaya dan kapasitasnya untuk mempengaruhi perilaku karyawan.

2.3.1.2 Keterkaitan Antara Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

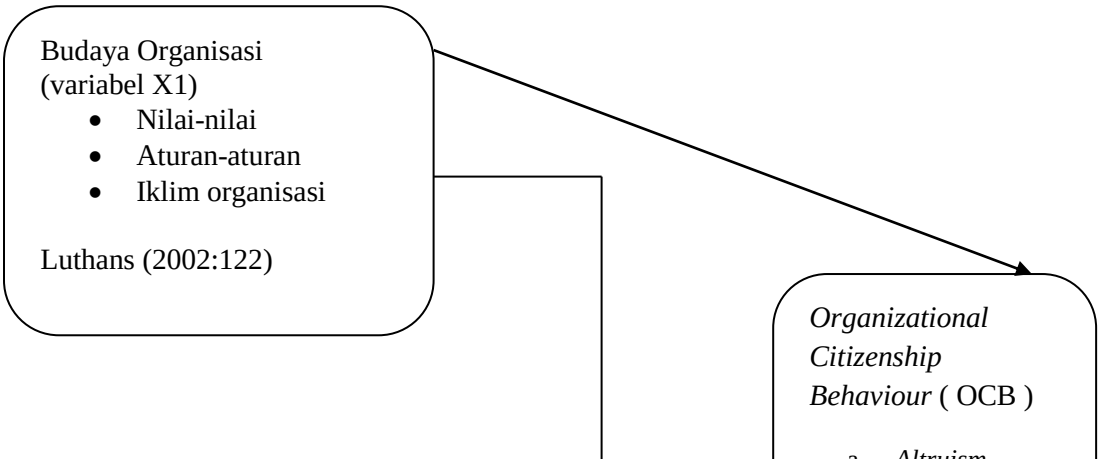
Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim organisasi memenuhi perasaan dan kebutuhan pegawai. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola prilaku positif, antara lain OCB. Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Wahyuni 2007) yang menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan antara iklim organisasi dengan OCB karyawan. Hal ini berarti semakin kondusif iklim organisasi dalam suatu perusahaan akan diikuti dengan tingginya OCB karyawan.

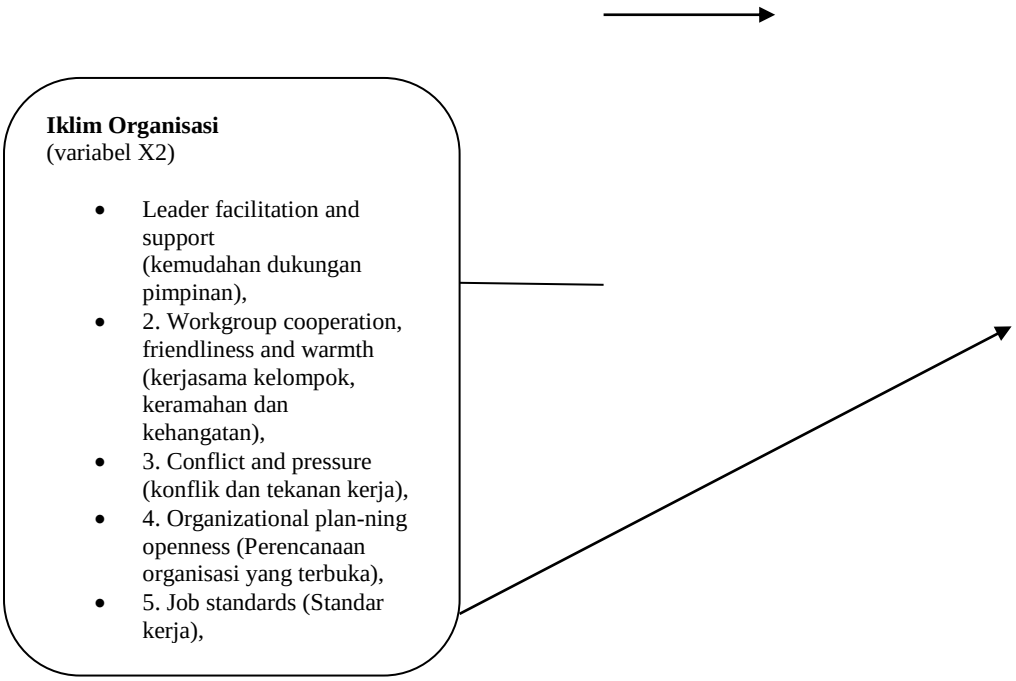
2.3.1.3 Keterkaitan Antara Budaya Organisasi, Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Budaya organisasi dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) .

Gambar 2.1

Paradigma Kerangka Pemikiran





2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel independent terhadap variabel dependent. Menurut Sugiyono (2000:161) "Hipotesismerupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian." Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H_1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB)

H_2 : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB)

H_3 : Budaya organisasi dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB)