

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Motivasi Kerja

##### 1. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi diartikan sebagai suatu keinginan untuk beraktivitas, dimulai dari dalam diri serta diakhiri dengan adaptasi diri. Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai agar terpimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu motivasi juga diartikan sebagai kekuatan seseorang yang dapat menimbulkan minat dan kesinambungan dalam menjalankan kegiatan baik yang berasal dari diri sendiri maupun dari luar.<sup>1</sup>

Koontz et. al. berpendapat bahwa motivasi sebagai suatu tanggapan yang diawali dengan adanya ketegangan yang ditimbulkan oleh kebutuhan, kemudian menyebabkan munculnya tindakan yang mengarah pada tujuan yang akhirnya dapat memuaskan.<sup>2</sup> Terdapat dua tipe dari motivasi, motivasi yang sifatnya ekstrinsik dan motivasi yang sifatnya intrinsik. Motivasi ekstrinsik merupakan hasil dari potensi atau aktualisasi dari hasil yang diterima. Hasil yang diterima seperti halnya pengakuan, uang atau promosi

---

<sup>1</sup> Purnamie Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 1 ed. (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), 27; Danang Sunyoto, *Perilaku Organisasional*, 1 ed. (Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service (CAPS), 2013), 1.

<sup>2</sup> Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 28.

yang mewakili penerimaan hasil dari yang lain untuk melakukan tugas khusus. Motivasi intrinsik terjadi ketika seorang individu melakukan satu perbuatan karena internal perasaan yang positif yang dihasilkan oleh kelakuan yang baik, daripada menjadi tergantung pada faktor-faktor eksternal (seperti gaji insentif atau pujian dari bos) untuk motivasi untuk bekerja secara efektif.<sup>3</sup>

Sedangkan motivasi kerja merupakan keadaan di mana individu terdorong untuk melakukan suatu hal atau kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai keinginannya. Motivasi pada dasarnya ada pada setiap individu yang mana merupakan kekuatan yang akan mewujudkan sesuatu perilaku dalam rangka mencapai tujuan kepuasan dirinya pada arah kegiatan yang positif dan spesifik serta tertuju pada objek yang ingin dicapai.

Pada dasarnya pada setiap individu selalu mempunyai dorongan yang kuat untuk maju dan menjadi individu yang lebih baik dari lainnya. Manusia juga semakin menyadari bahwa esok harus lebih baik dari hari ini. Manusia merupakan makhluk ciptaan Allah yang paling cerdas dan paling mulia di muka bumi, sebagaimana firman Allah swt. dalam QS. al-Isra' (17) : 70 dan QS. At-Tin (95) : 4 sebagai berikut:<sup>4</sup>

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾

<sup>3</sup> Angelo Kinicki dan Mel Fugate, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Education, 2016), 147.

<sup>4</sup> Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership; Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 389.

Artinya: “Dan sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di daratan dan di lautan, Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan.” (QS. al-Isra’ (17): 70)<sup>5</sup>

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

Artinya: “Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya.” (QS. At-Tin (95) : 4)<sup>6</sup>

Dalam ayat ini menjelaskan bahwa Allah swt. telah memuliakan manusia dalam rupa yang sangat sempurna dan berakal agar mampu menerima petunjuk, untuk berbudaya dan berpikir serta mengelola apa yang telah disediakan Allah swt. di bumi guna memenuhi kebutuhan hidupnya.

Seperti halnya dalam firman Allah swt. sebagai berikut:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya: “Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”(QS. al-Mulk (67):15)<sup>7</sup>

Allah swt. memerintahkan manusia untuk mencari rezeki (bekerja) demi kelangsungan hidupnya. Rezeki tidak akan datang sendiri tanpa ada usaha untuk mendapatkannya. Allah memerintahkan manusia bertebaran ke seluruh muka bumi untuk mencari rezeki, kerja keras disertai ketekunan dan sikap tawakal kepada Allah Swt. Menurut Rahmat, motivasi kerja dalam Islam bukanlah untuk mengejar hidup hedonis, bukan juga untuk status, apa lagi untuk mengejar kekayaan dengan segala cara. Dengan demikian, motivasi kerja dalam Islam, bukan hanya memenuhi nafkah semata tetapi

<sup>5</sup> QS. al-Isra’ (17): 70

<sup>6</sup> QS. at-Tin (95): 4

<sup>7</sup> QS. al-Mulk (67): 15

sebagai kewajiban beribadah kepada Allah setelah ibadah fardu lainnya. Bekerja untuk mencari nafkah adalah hal yang istimewa dalam pandangan Islam.<sup>8</sup>

## 2. Macam-macam jenis Teori Motivasi

Terdapat beberapa kategori teori motivasi, dari keseluruhannya dapat dibagi menjadi dua kategori besar meliputi teori kepuasan dan teori motivasi proses, teori kepuasan merupakan teori dengan mendasarkan pada faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan suatu aktivitas yang mengacu pada diri seseorang. Berikut teori kepuasan:<sup>9</sup>

### a. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham H. Maslow)

Teori ini pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia memiliki lima tingkatan atau hierarki kebutuhan yang meliputi:

- 1) Kebutuhan *fisiologikal*, seperti: lapar, haus, istirahat dan seks.
- 2) Kebutuhan rasa aman, tidak hanya fisik saja melainkan juga meliputi mental, *psikologikal* dan intelektual.
- 3) Kebutuhan akan kasih sayang.
- 4) Kebutuhan akan harga diri yang tercermin dalam berbagai status.
- 5) Aktualisasi diri, ketersediaan seseorang untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Ananto Pramandhika dan Fuad Mas'ud, "Motivasi Kerja dalam Islam" (Universitas Diponegoro, 2011), 34.

<sup>9</sup> Sunyoto, *Perilaku Organisasional*, 1.

<sup>10</sup> Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 31; Fred Luthans, *Organizational Behavior: an evidence-based approach*, ed. Jane Beck, 12th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010), 164–165.

b. Teori ERG (Clyton Alfeder)

Sama seperti teori kebutuhan dari Abraham H Maslow, teori ERG milik Clyton Alfeder juga menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki. Di mana orang akan cenderung meningkatkan kebutuhan sejalan dengan terpuaskannya kebutuhan sebelumnya. Terdapat tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu Eksistensi (*Existence*), Afiliasi (*Relatedness*), Pertumbuhan (*Growth*).<sup>11</sup>

c. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Herzberg dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat dua hal yang mempengaruhi manusia dalam menentukan sikap terhadap pekerjaannya yang disebut sebagai faktor pemuas kerja dan faktor ketidakpuasan kerja. Prestasi, promosi kerja, pengakuan dan penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab serta keberhasilan bekerja, dll. merupakan motivator karyawan yang mampu memuaskan dan mendorong karyawan bekerja dengan baik. Hal ini bisa dikatakan sebagai faktor pemuas kerja.<sup>12</sup>

Sedangkan, faktor ketidakpuasan kerja merupakan faktor yang apabila dikelola dengan baik dan diadakan perbaikan maka akan mengurangi rasa ketidakpuasan karyawan, begitu juga sebaliknya. Faktor ini meliputi: gaji, kondisi kerja, status, kualitas supervisi, hubungan antarpribadi, kebijakan dan administrasi perusahaan.

---

<sup>11</sup> Sunyoto, *Perilaku Organisasional*, 3.

<sup>12</sup> Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 37; Luthans, *Organizational Behavior : an evidence-based approach*, 165.

#### d. Teori Motivasi Kebutuhan Berprestasi (David Mc Clelland)

Teori motivasi yang dikemukakan oleh David Mc Clelland menyatakan bahwa seseorang yang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. David Mc Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan yaitu: *Need for Achievement* (Kebutuhan akan Prestasi), *Need for Affiliation* (Kebutuhan akan afiliasi), *Need for Authority and Power* (Kebutuhan akan Kekuasaan).<sup>13</sup>

Sedangkan teori motivasi proses adalah teori motivasi yang berusaha agar setiap individu dalam hal ini adalah karyawan agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan harapan. Daya pacu yang mampu menjadi motivasi semangat kerja terdapat di dalam harapan yang akan diperoleh. Jika harapan sesuai dengan ekspektasi karyawan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, dan begitu juga sebaliknya. Terdapat tiga macam teori mengenai motivasi proses, diantaranya adalah

##### a. Teori Penghargaan.

Teori yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapan dari pekerjaan itu. Teori ini didasarkan pada tiga komponen yang meliputi:

- 1) Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku;
- 2) Nilai (*valence*) merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu;

<sup>13</sup> Sunyoto, *Perilaku Organisasional*, 5; Kinicki dan Fugate, *Organizational Behavior*, 150.

- 3) Pertautan, yaitu besarnya probabilitas, jika bekerja secara efektif maka akan mengarah pada hasil-hasil yang menguntungkan.<sup>14</sup>

#### b. Teori Keadilan

Teori ini berpandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima.<sup>15</sup> Artinya apabila karyawan atau pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterima tidak memadai, terdapat dua kemungkinan yang akan terjadi, yaitu: berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau mengurangi intensitas usaha dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>16</sup>

Dalam menumbuhkan perspektif tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding diantaranya:

- 1) Harapan jumlah imbalan yang dianggap layak diterima dengan kualifikasi personal.
- 2) Imbalan yang diterima orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaan yang sama dengan pegawai tersebut.
- 3) Imbalan yang diterima pegawai lain dalam organisasi lain di kawasan yang sama dengan kualifikasi dan sifat pekerjaan yang sama.

---

<sup>14</sup> Sunyoto, *Perilaku Organisasional*, 6–7.

<sup>15</sup> Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 38.

<sup>16</sup> Jason Colquitt, Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, 5 ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2016), 176.

- 4) Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.<sup>17</sup>

### c. Teori Penguatan

Manajer dapat menggunakan tiga jenis penguatan guna mengubah motivasi karyawan yaitu:

- 1) Penguatan Positif, bisa penguat primer seperti pemuasan kebutuhan biologis semakan dan minum, ataupun penguat sekunder seperti promosi, uang serta penghargaan berwujud hadiah.
- 2) Penguatan Negatif, di mana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut di mana mendatang.
- 3) *Punishment*, penerapan *punishment* dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan kemungkinan terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.<sup>18</sup>

### 3. Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut teori dua Faktor Herzberg, faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi:

- a. Faktor Intrinsik: prestasi, promosi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab, keberhasilan dalam bekerja, pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

<sup>17</sup> Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 38.

<sup>18</sup> Sunyoto, *Perilaku Organisasional*, 7.

- b. Faktor Ekstrinsik: gaji, kondisi kerja, status, kualitas supervisi, hubungan antarpribadi, kebijakan dan administrasi perusahaan.<sup>19</sup>

Sedangkan menurut teori Kebutuhan Abraham H. Maslow, faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi:

- 1) Kebutuhan *fisiologikal*, seperti: lapar, haus, istirahat dan seks.
- 2) Kebutuhan rasa aman, tidak hanya fisik saja melainkan juga meliputi mental, *psikologikal* dan intelektual.
- 3) Kebutuhan akan kasih sayang.
- 4) Kebutuhan akan harga diri yang tercermin dalam berbagai status.
- 5) Aktualisasi diri, ketersediaan seseorang untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.<sup>20</sup>

## B. Budaya Organisasi

### 1. Definisi Budaya Organisasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Budaya diartikan sebagai sesuatu mengenai kebudayaan yang telah berkembang; sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan dan sukar diubah.<sup>21</sup> Edgar H. Schein berpendapat,

“Pola dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh organisasi tertentu, ketika organisasi itu belajar untuk mengatasi permasalahan penyesuaian eksternal dan internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap berharga. Oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut didefinisikan sebagai budaya organisasi.”<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 37.

<sup>20</sup> Ibid., 31; Luthans, *Organizational Behavior : an evidence-based approach*, 164–165.

<sup>21</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 4 ed. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 2008), 226.

<sup>22</sup> Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 3; Luthans, *Organizational Behavior : an evidence-based approach*, 71.

Angelo Kinicki dan Mel Fugate mendefinisikan Budaya Organisasi, sebagai “...as the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments”.<sup>23</sup> Sedangkan Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, budaya Organisasi didefinisikan “sistem yang dipegang oleh anggota yang mengacu pada hubungan bersama dalam organisasi yang merupakan pembeda dari organisasi lain.”<sup>24</sup>

Dalam pandangan Islam, budaya organisasi tidak lepas dari apa yang telah di jelaskan dalam al-Quran dan Hadits. Budaya organisasi merupakan perekat antar warga organisasi. Pada dasarnya, kesamaan nilai, norma, adat, kepercayaan, dan asumsi-asumsi yang lainnya merupakan kecenderungan manusia dalam berkelompok. Kesamaan tersebut membawa individu yang berbeda untuk menjalin kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Jika hilang kebersamaan, dampaknya adalah terpecahnya atau bahkan musnahnya organisasi. Selain daripada struktur organisasi dan sumber daya manusia. Bisa dibayangkan apabila suatu organisasi tidak memiliki budayanya sendiri, maka yang terjadi adalah cara bekerja yang tidak efektif.<sup>25</sup>

Konsep budaya organisasi islam berangkat dari fungsi awal dari penciptaan manusia di muka bumi yaitu sebagai pemimpin di muka bumi dan pembawa *rahmatan lil ‘alamin* yang bertanggung jawab terhadap

<sup>23</sup> Kinicki dan Fugate, *Organizational Behavior*, 480.

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (London: Pearson Education, 2017), 656.

<sup>25</sup> Djamaluddin Prawironegoro, “Budaya Organisasi: Studi Tematik Qur’an dan Hadits,” *Nusantara Consulting* (2010).

pengelolaan di muka bumi. sebagaimana firman Allah swt. dalam QS. al-Baqarah (2): 30, sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: ‘Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi’. Mereka berkata: ‘Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?’ Tuhan berfirman: ‘Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui’.” (QS. al-Baqarah (2): 30)<sup>26</sup>

Oleh karena, bagi seorang muslim demi mencukupi kebutuhan hidupnya itu proses pengelolaan isi bumi menjadi penting. Bekerja merupakan ibadah, sebagai seorang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan salah satu ilmunya Allah yang telah diberikan kepada manusia.<sup>27</sup> Selain itu, sebagaimana firman Allah swt. dalam QS. adh-Dhariyat (51): 56, sebagai berikut:



وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Artinya: “Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku” (QS. adh-Dhariyat (51): 56)<sup>28</sup>

Dalam ayat ini menerangkan bahwa budaya organisasi dalam pandangan islam tidak lepas dari konsep bahwa bekerja merupakan salah satu bagian dari ibadah, yang mana pada dasarnya tidak lepas dari tujuan Allah swt. menciptakan manusia itu sendiri, yakni ibadah.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> QS. al-Baqarah (2): 30

<sup>27</sup> Lukman Hakim, “Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja,” *Iqtishadia* 9, no. 1 (2016): 179–200.

<sup>28</sup> QS. adh-Dhariyat (51): 56

<sup>29</sup> Prawironegoro, “Budaya Organisasi: Studi Tematik Qur’an dan Hadits.”

## 2. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins, terdapat 7 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi. Berikut 7 karakteristik budaya organisasi:<sup>30</sup>

- a. Inovasi dan pengambilan risiko. Mendorong karyawan agar menjadi inovatif dan menjadi *risk-taker*.
- b. Perhatian terhadap detail. Perusahaan berharap perhatian terhadap detail, ketepatan dalam analisis ditunjukkan.
- c. Orientasi pada hasil. Fokus manajemen terhadap *output* yang dihasilkan, bukan pada rangkaian yang digunakan untuk mencapai *output*.
- d. Orientasi pada Individu. Dampak *output* dari seorang individu masuk dalam pertimbangan keputusan manajemen di organisasi.
- e. Orientasi pada tim. Sejauh mana *teamwork* mampu mengakomodir kegiatan bekerja.
- f. Agresivitas. Sejauh mana orang yang agresif dan kompetitif daripada *easy going*.
- g. Kestabilan. Tingkat di mana kegiatan organisasi menekankan mempertahankan *status quo* dalam kontras dengan pertumbuhan.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 656.

<sup>31</sup> Ibid.

## 1. Dimensi Budaya Organisasi.

Dalam Budaya Organisasi terdapat empat sifat utama yang menyangkut dimensi dari Budaya Organisasi. Keempat sifat utama tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>32</sup>

### a. Keterlibatan (*involvement*)

Keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi merupakan bagian dari efektivitas organisasi. Konsep ini didasarkan bahwa tingginya tingkat partisipasi menciptakan kesadaran akan kepemilikan (*sense of ownership*) dan tanggung jawab. Kesadaran akan kepemilikan dan tanggung jawab menimbulk komitmen yang lebih besar pada organisasi dan kebutuhan yang lebih sedikit akan sistem kontrol yang ketat. Indikator dari keterlibatan itu sendiri meliputi *empowerment, team orientation, capability development*.

### b. Konsistensi (*concistency*)

Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, simbol dan peraturan-peraturan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi khususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku karyawan dan tindakan-tindakan bisnis lainnya. Indikator dari konsistensi meliputi *coordination and integration, agreement core values*.

---

<sup>32</sup> Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, 136; Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi Edisi Kedua*. (Yogyakarta: UPP, STIM YKPN, 2012), 195.

c. Adaptabilitas (*adaptability*)

Adaptabilitas menyangkut sistem norma dan keyakinan yang dapat mendukung kapasitas organisasi dalam membaca situasi lingkungan agar mampu menerima perubahan perilaku internal untuk bisa bertahan, tumbuh dan berkembang. Indikator dari Adaptabilitas meliputi *creating change, customer focus, organizational learning*.<sup>33</sup>

d. Misi (*mission*)

Visi merupakan gambaran aspirasi organisasi dan akan seperti apa, maka misi menggambarkan organisasi dalam melakukan usaha, melayani pelanggan dan keahlian yang perlu dikembangkan untuk mencapai visi organisasi. Penghayatan misi memberikan dua pengaruh besar pada fungsi organisasi, yaitu:

- a) Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi.
- b) Memberikan kejelasan arah atau aturan. Misi merupakan petunjuk guna mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggotanya.

Indikator misi adalah sebagai berikut: *strategic direction and intent, goals and objectives vision*.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, 137.

<sup>34</sup> *Ibid.*, 138.

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh diantaranya:

a. Stephen P. Robbins membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- 1) Berperan menetapkan batasan.
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- 5) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.<sup>35</sup>

b. Sedangkan Robert Kreitner dan Angelo Kinicki membagi empat fungsi budaya organisasi, yang meliputi

- 1) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- 2) Memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Ibid., 13; Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 568.

<sup>36</sup> Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, 13; Kinicki dan Fugate, *Organizational Behavior*, 484.

### C. *Organizational Citizenship Behavior*

#### 1. Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational Citizenship Behaviour* atau bisa disebut dengan perilaku kewargaan organisasi merupakan keikutsertaan individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, hal ini meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi relawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap peraturan maupun SOP di tempat kerja. Perilaku ini merupakan suatu yang menggambarkan “nilai lebih karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku yang pro-sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, membangun dan bermakna membantu.<sup>37</sup>

Denis W. Organ mendefinisikan, *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai “perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung (eksplisit) dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan.”<sup>38</sup> *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku *ekstra-role* karyawan di luar perilaku *in-role* yang diuntut oleh perusahaan. Namun perilaku tersebut yang tidak tampak, baik terhadap teman

<sup>37</sup> Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 5.

<sup>38</sup> Ibid., 6; Philip M Podsakoff et al., “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research,” *Journal of management* 26, no. 3 (2000): 513–563; Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, dan Scott B. MacKenzie, “Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents,” *Journal of Applied Psychology* 68, no. 4 (1983): 653–663; Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, dan Scott Bradley MacKenzie, *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, 1 ed., Foundations for Organizational Science (New York: SAGE Publications, 2006), 3.

maupun perusahaan. di mana perilaku tersebut memberikan dampak manfaat bagi perusahaan.<sup>39</sup>

Dalam islam, perilaku tolong-menolong seperti yang dicontohkan dalam *Organizational Citizenship Behaviour* antar sesama dalam hal pekerjaan atau perbuatan yang baik tercermin dalam QS. al-Maidah (5): 2, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا  
 آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ  
 شَنَاةُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا  
 تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari karunia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). **Dan tolong-menolonglah** kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.” (QS. al-Maidah (5): 2.)<sup>40</sup>

Ayat di atas menerangkan bahwa Allah memerintahkan larangan untuk melanggar *syiar-syiar* Allah dan jangan melanggar kehormatan bulan Haram, serta dalam ayat ini Allah memerintahkan hamba-hamba Nya yang beriman untuk tolong menolong dalam mengerjakan kebaikan.

<sup>39</sup> Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 6.

<sup>40</sup> QS. al-Maidah (5): 2.

## 2. Dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior*

Denis W. Organ menjabarkan dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* terdiri atas 5 indikator, yaitu :

- a. *altruism* yaitu tindakan sukarela untuk membantu orang tanpa pamrih atau ingin sekadar beramal baik.
- b. *courtesy* yaitu adalah perilaku yang mencegah terjadinya permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan dengan orang lain.
- c. *sportmanship* yaitu kemauan untuk mentolerir keadaan tanpa mengeluh.
- d. *conscientiousness* yaitu perilaku yang melampaui persyaratan minimum peran organisasi di berbagai bidang.
- e. *civic virtue* yaitu perilaku individu yang menunjukkan seorang karyawan turut andil dan cukup prihatin dengan kehidupan organisasi.<sup>41</sup>

## 3. Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Siders et al. meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) dan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti pada tabel dibawah ini:<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 7–8; Podsakoff et al., “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”; Organ, Podsakoff, dan MacKenzie, “Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents.”

<sup>42</sup> Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 13.

**Tabel 2.1**  
**Faktor yang meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan**

Faktor Internal	Faktor Eksternal
1. Kepuasan Kerja 2. Komitmen Organisasi 3. Kepribadian 4. Moral Karyawan 5. Motivasi	1. Sistem Manajemen, 2. Sistem Kepemimpinan, 3. Budaya Organisasi.

#### 4. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* dalam Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja organisasi, manfaat *Organizational Citizenship Behavior* dalam Perusahaan dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas manager serta rekan kerja.
- b. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- c. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- d. Dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- e. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- f. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Ibid., 10–13; Podsakoff et al., “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”; Debora Purba Eflina dan Ali Nina Liche Seniati, “Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviors,” *Makara seri Sosial Humaniora* 8, no. 3 (2004): 105–111; Dian Anggraini Kusumajati, “Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan,” *Humaniora* 5, no. 1 (2014): 62.