

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Pengertian kompensasi menurut Simamora adalah apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Selain itu, pengertian kompensasi juga dikemukakan oleh Panggabean dalam Sulastri adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.³⁰

Pengertian kompensasi menurut Subekhi dalam Roymond Tan adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kemudian pengertian kompensasi menurut Sutrisno dalam Roymond Tan adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan di perusahaan sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikan pada perusahaan atau organisasi tersebut.³¹

Kompensasi menurut Mondy dalam Dini Fitrianasari yaitu seluruh jumlah imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.³² Selanjutnya pengertian kompensasi menurut Agung dalam Siti Muayanah adalah sebuah kepentingan perusahaan atau organisasi dalam memberikan balas jasa atas prestasi kerja karyawan, yang selanjutnya dengan pemberian kompensasi tersebut dapat

³⁰ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 442.

³¹ Roymond Tan, "Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada 3H Motorsport", 2.

³² Dini Fitrianasari, "Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan", 14.

memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan menjadi keamanan ekonomi keluarga.³³

Pemahaman terkait kompensasi diberikan oleh Hadari Nawawi yaitu dalam sistem kompensasi terdapat dua pihak yang memiliki kewajiban yang berbeda tetapi saling mempengaruhi, pihak pertama yaitu para pekerja yang bertanggung jawab untuk bekerja kepada perusahaan, dan pihak kedua adalah perusahaan yang memiliki tanggung jawab untuk memberikan ganjaran atau penghargaan atas kerja yang telah dilaksanakan pihak pertama.³⁴

Pengertian kompensasi juga dijelaskan oleh Hasibuan yaitu segala yang didapatkan oleh karyawan yang berbentuk uang, barang langsung dan tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, sehingga menjadi kewajiban bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi dan hak bagi karyawan untuk menerima kompensasi.³⁵

Dari beberapa pengertian yang diberikan oleh para tokoh diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kompensasi adalah segala bentuk yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari kontribusi atau jasa mereka kepada perusahaan atau organisasi.

2. Dimensi Kompensasi

Dijelaskan oleh Simamora dalam Anton kompensasi memiliki 4 indikator, yaitu:

a. *Salaries are fair*

Gaji atau upah yang adil yaitu pemberian imbalan atau upah kepada karyawan atau anggota sesuai dengan kompetensi, posisi,

³³ Siti Muayanah, "Pengaruh Kompensasi Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening", *Jurnal Studi Manajemen*, Vol. 1 No. 1 (2016), 3.

³⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011), 315.

³⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 118.

atau kesepakatan diawal ketika direkrut menjadi bagian dari perusahaan atau organisasi.

b. *Incentives are appropriate*

Insentif yang sesuai yaitu bisa disebut sebagai bonus diluar gaji pokok yang berguna untuk menambah semangat dan motivasi dalam bekerja di perusahaan atau organisasi.

c. *Allowances are in accordance with expectation*

Tunjangan yang sesuai dengan ekspektasi adalah tambahan pendapatan diluar gaji pokok yang diterima dan sesuai dengan harapan yang kita inginkan karena kontribusi baik kita pada perusahaan atau organisasi.

d. *Adequate facilities*

Fasilitas yang memadai dapat dipahami sebagai komponen pendukung yang dapat memudahkan dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari dalam perusahaan atau organisasi.³⁶

3. Bentuk Kompensasi

Kompensasi menurut Dessler dalam Danendra memiliki 2 bentuk, yaitu:

a. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada anggota dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.

b. Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial adalah bentuk kompensasi yang diberikan kepada anggota bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih seperti penghargaan pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih banyak, imbalan karir, jaminanana sosial, fasilitas kerja yang

³⁶ Anton Saman, "Effect of Compensation Employee Satisfaction And Employee Performance", *Jurnal Ijebar*, Vol. 4 No.1 (2020), 187.

baik, atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja.³⁷

4. Manfaat Kompensasi

Ketika sebuah organisasi memberikan kompensasi pada karyawannya, maka akan memiliki manfaat bagi kedua belah pihak yaitu bagi organisasi maupun dari karyawan tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan terkait manfaat kompensasi yaitu:

- a. Manfaat bagi organisasi atau perusahaan
 - 1) Dapat menarik karyawan yang memiliki kompetensi yang baik untuk bergabung dengan organisasi.
 - 2) Dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
 - 3) Dapat mengikat karyawan untuk selalu menetap dalam organisasi.
- b. Manfaat bagi karyawan atau perusahaan
 - 1) Dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari untuk diri sendiri.
 - 2) Dapat membantu memenuhi kebutuhan keluarga.
 - 3) Dapat menimbulkan semangat atau gairah kerja.
 - 4) Dapat meningkatkan status sosial atau *social prestigious*.³⁸

B. Komitmen Kerja

1. Definisi Komitmen Kerja

Menurut Ino Yuwono komitmen kerja ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi, komitmen bukan hanya sikap loyalitas terhadap organisasi namun lebih luas lagi yaitu juga melibatkan diri atas kemauan diri untuk kemajuan organisasi.³⁹

³⁷ A A Ngurah Bagus Danendra, "Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*", 623.

³⁸ Hasibuan, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 45.

³⁹ Ino Yuwono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, 2005), 134.

Selanjutnya komitmen organisasi menurut Colquitt, Le Pine, Wesson, dalam Wibowo adalah keinginan untuk bekerja atau berkontribusi dan menjadi anggota organisasi, maka seorang anggota yang memiliki komitmen yang baik akan tetap bertahan di organisasi meskipun ada kesempatan bergabung dengan organisasi lain.⁴⁰

Selain itu pengertian Komitmen Kerja juga diberikan oleh Jati Nurcahyo adalah sikap seseorang yang memandang dirinya sendiri atau mengidentifikasikan diri dan melibatkan diri untuk tetap tinggal di organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.⁴¹

Sedangkan komitmen organisasi menurut Wibowo adalah ketersediaan seseorang untuk mengikat dirinya dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya memiliki kontribusi pada organisasi tersebut.⁴²

Kemudian Fred Luthans juga mengemukakan terkait pengertian dari komitmen kerja adalah cerminan sikap loyalitas pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi tersebut mengekspresikan perhatiannya pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan organisasi.⁴³

Allan dan Mayer dalam Susanti memberikan pengertian terhadap komitmen kerja adalah mengacu pada keadaan psikologis seseorang yang mengikat individu itu sendiri agar tetap dalam organisasi, dan berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi.⁴⁴

Dari pengertian yang dikemukakan oleh beberapa tokoh, maka ditarik kesimpulan pengertian komitmen kerja adalah sikap seorang

⁴⁰ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, 214.

⁴¹ Jati Nurcahyo, "Pengaruh kepemimpinan, kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Perawat RSD Penembahan Senopati Bantul", 44.

⁴² Ibid.,

⁴³ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, 249.

⁴⁴ Susanti, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening", *Management Analysis Journal*, Vol. 5 No.1 (2016), 79.

anggota organisasi yang memutuskan untuk tetap bertahan di organisasi tersebut dengan menunjukkan kontribusi aktif demi kemajuan organisasinya.

2. Dimensi-Dimensi Komitmen kerja

Mayer dan Allen dalam Khaerul Umam merumuskan tiga dimensi terkait komitmen organisasai. Tiga komitmen tersebut yaitu:

a. *Affective commitment*

Dimensi ini berhubungan dengan hubungan emosional anggota dengan organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Seseorang yang memiliki *affective commitment* yang baik maka akan selalu berkontribusi dalam organisasinya karena memang hal tersebut tujuannya.

b. *Continuance commitment*

Dimensi ini berhubungan dengan kesadaran yang dialami oleh anggota terkait akan mengalami sebuah kerugian jika meninggalkan organisasinya. Seseorang yang memiliki *continuance commitment* yang baik maka akan menjadi kebutuhan dirinya unruk tetap bertahan dalam organisasinya.

c. *Normative commitment*

Dimensi ini berhubungan dengan cerminan perasaan anggota yang memiliki keterikatan perasaan dengan organisasi dan bertahan didalamnya. Seseorang yang memiliki *normative commitment* yang baik maka akan menunjukkan kesadaran yang tinggi harus tetap berada dalam organisasi tersebut.⁴⁵

3. Cara Membentuk Komitmen Kerja

Untuk membentuk komitmen kerja para anggota pada sebuah organisasi, ketua atau kepala dari organisasi sangat berperan penting dalam melakukan hal tersebut. Menurut Martin dan Nicholls peran

⁴⁵ Khaerul Umam, “*Perilaku Organisasi*”, (Bandung: Pustaka Setia, 2018), 259.

pimpinan dalam membentuk komitmen paraanggotanya dapat dilakukan dengan beberapa hal berikut:

a. Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi.

Pimpinan yang berkeinginan untuk menciptakan kondisi ini maka harus melakukan pengenalan terhadap dirinya yang sejatinya benar-benar berguna dan bermanfaat dalam organisasi tersebut. Salah satu faktor yang penting dalam hal ini adalah membuat para anggota memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi, rasa kepemilikan disini bukan sebatas memiliki dalam hal fisik, namun juga memiliki secara lebih luas, yaitu dengan memberikan peluang dan juga kesempatan untuk berkontribusi aktif dan langsung pada organisasi.

b. Menciptakan semangat dalam bekerja

Pada cara ini tidak sekedar memberikan stimulus dari luar saja (ekstrinsik) yang biasanya berupa penambahan tunjangan gaji atau kenaikan jabatan, namun yang lebih difokuskan yaitu pada dorongan internal yang ditingkatkan. Untuk melakukan hal tersebut maka seorang pimpinan atau supervisor pada sebuah organisasi bisa melakukan dengan memberikan sebuah tanggung jawab melalui pemberian delegasi melaksanakan sebuah tugas agar kepercayaan dan semangat dalam dirinya meningkat karena telah diberikan kepercayaan dari organisasi.

c. Menciptakan kepercayaan pada manajemen

Pada cara yang terakhir ini baru dapat dilakukan saat sebuah organisasi berada dalam posisi puncak atau kesuksesan. Pada hal ini sebuah organisasi telah memiliki kesuksesan yang ditunjukkan dengan berbagai macam hasil yang diraih, maka dalam kondisi ini akan membuat para anggota merasa bangga terhadap organisasi karena

mereka (anggota) juga memiliki kontribusi dalam pencapaian hasil yang memuaskan pada organisasinya.⁴⁶

Kemudian komitmen kerja menurut Wibowo dapat diatur tinggi rendahnya dengan cara mengelola dua hal berikut:

a. *Inhibiting factors*

Biasanya para pekerja sering menyalahkan secara berlebihan, tidak menerima sepenuhnya pekerjaan, gagal atau tidak konsisten mengikuti pekerjaan, dan terjadi peningkatan ego dan gangguan.

b. *Stimulating factors*

Dapat dilihat dari klarifikasi terhadap peraturan atau kebijakan, investasi terhadap pelatihan anggota, menghargai setiap usaha dari anggota, menghargai pekerja saat berpartisipasi dan mendukung setiap usaha kerja, dan memberikan kesempatan kepada pekerja untuk berkontribusi lebih.⁴⁷

4. Faktor-Faktor Komitmen Kerja

Menurut David dalam Sri Gustina Pane, ada beberapa factor yang mempengaruhi komitmen kerja seseorang diantaranya yaitu:

a. Faktor personal

Faktor personal adalah berbagai hal yang melekat dalam diri seseorang seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.

b. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan berbagai hal terkait pekerjaan seperti tantangan dalam pekerjaan, lingkup jabatan, konflik peran dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan pekerjaan.

⁴⁶ Ino Yuwono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, 135-137.

⁴⁷ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, 221.

c. Karakteristik struktur

Karakteristik struktur terkait bagaimana pekerjaan itu sendiri seperti besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, dan tingkat pengendalian dalam organisasi.

d. Pengalaman kerja

Dari sini dapat dipahami bahwa seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih lama akan memiliki tingkat komitmen yang tinggi dari pada yang memiliki pengalaman yang lebih rendah.⁴⁸

C. *Organizational Citizenship Behaviour*

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour*

Pengertian *organizational citizenship behavior* menurut Paul Spector dalam Ino Yuwono adalah perilaku anggota kelompok kemudian diarahkan untuk membantu anggota lain atau organisasi secara umum dengan tidak ada keinginan memperoleh apapun baik dari anggota lain atau organisasi yang dibantu.⁴⁹

Selanjutnya Organ dalam juga Edi Wibowo memberikan pengertian terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu dapat digunakan untuk menjawab hipotesis “kepuasan terhadap *performance*” yang biasa disebut *extra role* yang pengertiannya adalah sebuah perilaku tidak sebatas bekerja biasa sesuai tugasnya atau disebut *in role* namun juga bekerja lebih tanpa ada pertimbangan kompensasi.⁵⁰

William dan Anderson dalam Arif Darmawan mendefinisikan *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang tidak secara langsung atau

⁴⁸ Sri Gustina Pane, “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan”, 68.

⁴⁹ Ino Yuwono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, 120.

⁵⁰ Edi Wibowo, “Pengaruh Kepemimpinan, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Pegawai”, *Jurnal Ekonomi & Kewirausahaan*, Vol. 10 No. 1 (2010), 69.

eksplisit diakui dalam sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada kemajuan-kemajuan organisasi.⁵¹

Pengertian *organizational citizenship behavior* juga diberikan oleh Lambert dalam Agus Triyanto yaitu perilaku pertolongan kepada anggota lain misalnya dalam kondisi anggota tersebut berhalangan hadir, dapat juga saat membantu karyawan baru untuk mengenali pekerjaannya, atau juga ketika perilaku membantu supervisor dalam tugas-tugasnya.⁵²

Sedangkan pengertian *organizational citizenship behavior* juga diberikan oleh Podsakof dalam Agus Triyanto adalah Sebuah perilaku yang dikategorikan informal, yaitu perilaku prososial yang dilakukan oleh seseorang dengan sukarela untuk membantu karyawan lain dalam sebuah pekerjaan.⁵³

Dari pengertian yang dikemukakan oleh beberapa tokoh diatas maka dapat ditarik kesimpulan pengertian *organizational citizenship behavior* adalah bentuk perilaku prososial atau memberikan pertolongan dengan sukarela kepada anggota lain yang perilaku tersebut diluar dari tugas pokoknya dan dilakukan tanpa adanya pertimbangan *reward* yang diberikan dari yang ditolong maupun dari organisasi.

2. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior memiliki lima dimensi yang dikemukakan oleh Organ dan Lingl dalam Endah Rahayu Letari, yaitu:

a. *Altruism*

Dapat dipahami sebagai sebuah perilaku yang dengan sukarela membantu anggota lain dalam menghadapi kesulitan kerja yang termasuk tugas operasional tanpa adanya paksaan.

⁵¹ Arif Darmawan, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Islamic Boarding School tingkat SMA Yogyakarta", *Jurnal Aplikasi Bisnis*, Vol. 17 No. 2 (2017), 95.

⁵² Agus Triyanto, "*Organizational Citizenship Behavior* dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan", *Jurnal Manajemen*, Vol. 7 No. 4 (2009), 4.

⁵³ *Ibid.*,

b. *Conscientiousness*

Dapat dipahami sebagai sebuah perilaku yang ditunjukkan oleh seorang anggota yaitu menunjukkan kinerja yang melebihi syarat minimal yang diinginkan organisasi, seperti kehadiran lebih awal, ataupun membantuk pekerja lain saat mengalami kesulitan.

c. *Sportsmanship*

Dapat dipahami sebagai sebuah perilaku positif yang ditunjukkan oleh anggota dengan memberikan toleransi ataupun tidak mengeluh terhadap organisasi yang dianggap kurang ideal.

d. *Courtesy*

Dapat dipahami sebagai sebuah perilaku yang menjaga hubungan baik dengan anggota lain supaya mencegah terjadinya konflik antara.

e. *Civic virtue*

Dapat dipahami sebagai sebuah perilaku yang mencerminkan sikap bertanggung jawab dan berkontribusi aktif pada keberlangsungan organisasi.⁵⁴

3. Faktor-Faktor *Organizational Citizenship Behavior*

Ada beberapa alasan mengapa seseorang menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut menurut Ivancevich dalam Anna Suzana yaitu:

a. Pengaruh kepribadian

Dari beberapa hasil penelitian ditemukan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* banyak ditemukan pada anggota organisasi yang berorientasi pada kolektivisme dari pada yang lebih berorientasi pada individualism.

⁵⁴ Endah Rahayu Lestari, "Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, Vol. 7 No. 2 (2018), 117.

b. Faktor situasional tertentu

Faktor situasional bisa dipahami dari pandangan anggota sebagai bagian dari perannya yang harus dilakukan, sedangkan dari pandangan pemimpin dianggap sebagai kerja ekstra, sehingga dapat dianggap baik atau berkontribusi lebih pada organisasi.

c. Kepemimpinan atau manajer

Kepemimpinan yang baik dapat mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*. Dari sini biasanya seorang pemimpin memberikan kepercayaan lebih pada anggota sehingga berkontribusi pada organisasi.⁵⁵

Selain yang disebutkan diatas pendapat lain terkait faktor-faktor yang dapat menimbulkan *organizational citizenship behavior* menurut Wirawan dalam Sulastri antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasim kepemimpinan tranformasional, *servant leadership*, tanggung jawab sosial pegawai, keterlibatan dalam pekerjaan, keadilan organisasi, dan kepribadian kolektivisme.⁵⁶ Selain itu ditambahkan juga faktor-faktor yang dapat memicu seseorang dalam memunculkan *organizational citizenship behavior* dari Gita S. adalah kompensasi dan kepuasan terhadap pekerjaan.⁵⁷

Kemudian diungkapkan juga oleh Podsakoff yaitu, munculnya *organizational citizenship behavior* disebabkan oleh beberapa faktor seperti persepsi akan keadilan, perilaku kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen kerja, dan juga sikap kepribadian seperti kepribadian *conscientiousness*.⁵⁸

⁵⁵ Anna Suzana, "Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan", 45.

⁵⁶ Sulastri, "Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT Kilang Lima Gunung", 70.

⁵⁷ Gita S. Tampi, "Kepemimpinan dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Dampaknya Terhadap *Organization Citizenship Behavior*", *Jurnal Emba*, Vol. 1 No. 3 (2013), 92.

⁵⁸ Nathan P. Podsakoff, "Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta Analysis", 134.

4. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Organisasi

Jika seorang anggota memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*, maka akan memberikan manfaat lebih pada organisasi. Menurut Mac Kenzie dan Podsakoff dalam Renny Husniati manfaatnya yaitu:

- a. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja

Dengan perilaku saling bantu antara anggota maka akan menyebarkan perilaku positif diseluruh organisasi yang pada akhirnya meningkatkan seluruh produktivitas setiap anggota.

- b. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas manajer

Dengan menunjukkan tanggung jawab untuk berkontribusi pada organisasi maka membantu seorang pemimpin dalam mengevaluasi dan memberikan saran sehingga dapat menghindari terjadinya konflik antara anggota yang memungkinkan terjadinya krisis manajemen.

- c. *Organizational citizenship behavior* dapat menghemat sumberdaya yang ada dalam manajemen dan organisasi

Hal ini bermanfaat untuk penghematan sumberdaya seperti menghemat badget untuk pelatihan karena sudah terjadi perilaku saling bantu terhadap karyawan baru, dan menghemat kegiatan seorang pemimpin karena pada diri setiap anggota sudah terbentuk tanggungjawab ke pekerjaan yang baik sehingga pemimpin bisa menggunakan waktunya yang lebih untuk mengerjakan kegiatan lain seperti melakukan perencanaan atau pengawasan.

- d. *Organizational citizenship behavior* menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan

Manfaat yang penting yaitu bisa menyalurkan informasi terkait organisasi dengan cepat keseluruh anggota sehingga

menghindari kesalahan komunikasi, dan meningkatkan peran aktif dalam kegiatan organisasi sehingga meningkatkan produktivitas organisasi.

- e. *Organizational citizenship behavior* untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi

Bermanfaat untuk membentuk loyalitas anggota karena menunjukkan sikap *sportsmanship* dengan tidak mengeluhkan keadaan di organisasi, dan dengan perilaku saling bantu akan membentuk moral antar anggota sehingga meningkatkan kebersamaan setiap anggota untuk tetap bersama.

- f. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas organisasi

Dengan membantu tugas anggota lain yang sedang berhalangan masuk kerja dan kesulitan menangani pekerjaan akan menjaga stabilitas pada organisasi, dan dengan kontribusi lebih pada organisasi akan meningkatkan kinerja dalam organisasi tersebut.

- g. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan adaptasi pada kondisi apapun

Seorang karyawan yang memiliki kontribusi lebih pada organisasi maka akan meningkatkan produktivitas organisasi sehingga dapat bersaing pada kondisi apapun yang sedang dihadapi.⁵⁹

D. Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Dalam teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dari Deaux, Dane, dan Wrightsman dalam Sarlito W. Sarwono dijelaskan teori ini melihat tingkah laku sosial yang terwujud dengan tingkah laku menolong sebagai

⁵⁹ Renny Husniati, “*Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai UPN Veteran Jakarta*”, *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, Vol. 1 No.1 (2018), 237.

sebuah pertukaran antara memberi dan menerima. Dalam hal ini ada dua bentuk yang dipertukarkan yaitu berupa materi dan juga non materi.⁶⁰

Dari penjelasan teori tersebut dapat dipahami bahwa seseorang ketika menolong orang lain karena mengharapkan sesuatu atau imbalan. Maka dilingkungan organisasi atau perusahaan, jika ingin memunculkan perilaku menolong dalam pekerjaan atau disebut *organizational citizenship behavior* sebaiknya mempertimbangan gaji atau upah yang diberikan atau biasa disebut kompensasi.

Dijelaskan lebih lanjut oleh Gita S. Tampi bahwa dalam penelitiannya yang memperkuat teori diatas bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberian kompensasi dengan *organizational citizenship behavior*, maka dapat dipahami semakin tinggi atau baik kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan maka akan meningkatkan perilaku *extra role* atau *organizational citizenship behavior* karyawan tersebut.⁶¹

Selanjutnya teori daya tarik kesamaan dari Krebs dalam Sarlito W. Sarwono, yang menjelaskan bahwa orang memutuskan untuk menolong orang lain karena ada beberapa hal yang mirip atau sama dengan diri penolong. Oleh karena itu, seseorang cenderung akan menolong orang lain yang termasuk anggota kelompoknya (*in group*), dari pada orang yang bukan dalam kelompoknya (*out group*).⁶²

Dari penjelasan teori tersebut dapat dipahami bahwa seseorang ketika menolong orang lain karena memiliki kesamaan atau juga berada dalam satu kelompok. Didalam organisasi, orang yang menunjukkan perilaku menolong rekan kerja atau yang biasa disebut perilaku *organizational citizenship behavior*, karena mereka memiliki komitmen kerja dalam organisasi. Sikap

⁶⁰ Sarlito W. Sarwono, "*Psikologi Sosial*", (Jakarta: Salemba Humanika, 2015), 127.

⁶¹ Gita S. Tampi, "Kepemimpinan dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Dampaknya Terhadap *Organization Citizenship Behavior*", 92.

⁶² Sarlito W. Sarwono, "*Psikologi Sosial*", 133.

komitmen kerja yang dimiliki menganggap dirinya bagian dari organisasi dan ingin berkontribusi lebih untuk kemajuan organisasinya.

Selain itu sama halnya dengan penjelasan Podsakoff yaitu, munculnya *organizational citizenship behavior* disebabkan oleh beberapa hal seperti persepsi akan keadilan, perilaku kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen kerja, dan juga sikap kepribadian seperti kepribadian *conscientiousness*.⁶³ Dari hal tersebut dapat dipahami bahwa semakin baik tingkat komitmen kerja seseorang maka akan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Keterkaitan antara komitmen dengan *organizational citizenship behavior* juga dialami oleh Van Dyne dalam Jahanggir, yaitu komitmen kerja sebagai penyebab munculnya *organizational citizenship behavior*, yang terletak pada salah satu dimensi komitmen kerja yaitu *affective commitment* sebagai sebuah keyakinan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan berusaha untuk berkontribusi dengan lebih.⁶⁴

Kemudian teori norma sosial (*social norm theory*) dari David G. Myers yang menyatakan bahwa ketika seseorang memberikan pertolongan maka terdapat dua norma sosial yang memotivasi yaitu norma timbal balik dan norma tanggung jawab sosial. Norma timbal balik yaitu seseorang harus memberikan pertolongan karena pernah ditolong oleh orang lain, sedangkan untuk norma tanggung jawab sosial yaitu seseorang dalam memberikan pertolongan merupakan sebuah tanggung jawab yang harus dilakukan tanpa mengharapkan balasan.⁶⁵

Dari penjelasan teori tersebut dapat dipahami bahwa seseorang ketika menolong orang lain karena dua penyebab yaitu berdasarkan norma timbal balik dan norma tanggung jawab sosial. Norma timbal balik dapat dipahami sebagai perilaku menolong karena merupakan balas budi apa yang telah

⁶³ Nathan P. Podsakoff, "Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta Analysis", 134.

⁶⁴ Nadhim Jahanggir, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *BRAC University Journal*, Vol. 1 No. 2 (2004), 80.

⁶⁵ David G. Myers, *Social Psychology*, (New York: Mc Graw Hill, 2010), 443.

didapatkan. Dalam organisasi memberikan kompensasi termasuk tindakan menolong anggotanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri dan juga keluarganya, maka tindakan menolong terhadap rekan kerja merupakan sebuah perilaku balas budi karena telah ditolong. Selanjutnya norma tanggung jawab dapat dipahami sebagai perilaku menolong karena merupakan sebuah keharusan seseorang memberikan pertolongan pada orang yang membutuhkan yang biasanya dilandasi oleh prinsip persamaan. Dalam organisasi sikap komitmen kerja dapat dianggap dirinya merupakan bagian dalam sebuah organisasi, maka akan menjadi sebuah keharusan memberikan pertolongan kepada rekan kerja yang membutuhkan karena termasuk dalam satu anggota organisasi. Maka dilingkungan organisasi atau perusahaan, jika ingin memunculkan perilaku menolong dalam pekerjaan atau disebut *organizational citizenship behavior* sebaiknya melihat kompensasi yang diterima dan juga sikap komitmen kerja para anggota organisasi.

Menurut penjelasan dari Sangya Dash yaitu pemicu dari perilaku *organizational citizenship behavior* sangat luas, yang terdiri atas variabel sikap, karakteristik individu, komponen dalam tempat kerja, praktek *human relationship*, keterlibatan karyawan, dan keterikatan pada pekerjaan.⁶⁶ Variabel sikap disini salah satunya yaitu komitmen organisasi, selanjutnya yang termasuk dalam praktek *human relationship* salah satunya yaitu pembagian kompensasi,⁶⁷

⁶⁶ Sangya Dash, "Determinants & Consequences of Organizational citizenship Behavior: A Theoretical Framework For Indian Manufacturing organizations", Vol. 3 No. 1 (2014), 20

⁶⁷ Ibid., 24.