

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era sekarang ini, setiap perusahaan akan menghadapi persaingan bisnis yang sangat ketat. Karena setiap perusahaan sangat dituntut dengan berlomba-lomba meningkatkan kreativitas dan inovasi yang berbeda dengan perusahaan lain. Tentu saja hal tersebut bertujuan untuk memaksimalkan produktivitas dan keuntungan perusahaan. Baik itu perusahaan yang bergerak di sektor jasa maupun barang, semuanya ingin memaksimalkan keuntungan tersebut baik untuk perusahaan maupun masyarakat serta lingkungan sekitar. Maka artinya setiap perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif serta mempunyai karyawan yang berkompeten. Hanya perusahaan dengan sumber daya manusia berkompeten yang akan berkembang serta mampu menghadapi kondisi ketidakpastian bisnis (Nugroho, 2011).

Peran pekerja atau sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, karena tanpa dukungan sumber daya manusia yang baik maka perusahaan bisa mempunyai kendala untuk mencapai tujuannya. Agar kendala tersebut dapat berkurang, maka sumber daya manusia haruslah dianggap sebagai aset paling berharga pada sebuah perusahaan. Kepentingan peran sumber daya manusia dapat terlihat juga ketika beberapa perusahaan dengan segala teknologi serta prosedur kerja yang sama, akan tetapi memiliki mobilitas atau produktivitas yang berbeda. Hal tersebut tentu saja penyebabnya merupakan kurangnya pengelolaan atau manajemen dalam sumber daya manusia, karena individu anggota perusahaan merupakan penggerak dalam perusahaannya.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang mudah, karena sumber daya manusia memiliki peran yang penting sekaligus salah satu faktor penyebab timbulnya suatu permasalahan dalam

perusahaan. Karena tentunya permasalahan yang dihadapi perusahaan tidaklah sedikit, maka perilaku dari sumber daya manusia yang diharapkan perusahaan adalah perilaku yang sedia bekerja dengan sepenuh hati untuk bekerja serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik secara efektif dan efisien. Dengan begitu, masalah yang dihadapi perusahaan sedikitnya akan berkurang, tidak bertambah akibat karyawan yang tidak bekerja dengan kesungguhan.

Dari beberapa pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan saat ini tidak hanya membutuhkan karyawan yang hanya melihat seberapa besar imbalan yang akan diterima dan hanya terpaku pada deskripsi pekerjaannya, melainkan juga membutuhkan karyawan dengan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan serta memiliki rasa keterikatan yang besar. Keterikatan ini juga sering disebut sebagai komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan agar karyawan tetap loyal terhadap perusahaan dan mampu bekerja dengan sepenuh hati. Seorang pekerja yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaannya akan senantiasa berkontribusi lebih. Apabila hal itu dapat tercapai, maka karyawan akan bersedia untuk melakukan hal apapun lebih di luar kewajibannya, yang mana kesediaan ini kemudian dikenal sebagai perilaku *extra-role* (Waspodo & Minadaniati, 2012).

Pada saat ini, perusahaan tidak hanya menuntut karyawannya untuk berperilaku *in-role*, tetapi juga harus mampu menunjukkan perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini akan sangat dihargai perusahaan jika mampu ditampilkan oleh karyawan, karena ini merupakan perilaku yang tidak tercantum dalam deskripsi kerja. Kemudian perilaku *extra-role* ini juga dikenal dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaorganisasian.

Secara umum, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada perilaku dimana karyawan mampu melakukan pekerjaan lebih dari apa yang telah distandarkan perusahaan (misalnya, membantu rekan kerja, sopan terhadap rekan, saling menghargai, dsb.), dimana perilaku ini

tidak dihargai perusahaan secara formal. Jika karyawan dalam perusahaan telah menerapkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka karyawan akan mampu menekan kepentingan pribadinya hanya untuk kepentingan perusahaan (Suherli dan Sunjoyo, 2011), yang mana hal tersebut akan sangat membantu perusahaan dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi.

Sebuah perusahaan yang efektif adalah dimana para karyawannya mampu bekerja sama dengan kinerja yang baik, dapat dilihat dari interaksi yang harmonis antara individu baik atasan maupun bawahan, kelompok, dan sistem kerja pada perusahaan tersebut. Hal ini juga dapat menghasilkan output sumber daya manusia yang aktif dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, serta tercapainya kepuasan sehingga para karyawan akan memiliki perilaku kewargaorganisasian (*Organizational Citizenship Behavior*) yang tinggi.

Terkait dengan pembahasan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Budiharjo (2014) menyebutkan bahwa terdapat korelasi secara signifikan antara hampir semua dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi. Disebutkan juga bahwa seorang calon pekerja yang mendaftar pada sebuah perusahaan dengan secara sadar memilih posisi yang ingin ia tempati, maka apabila terpilih dalam posisi tersebut ia akan senantiasa berkomitmen tinggi karena itu merupakan harapannya. Selain itu, komitmen organisasi juga dapat ditingkatkan dengan menyelaraskan antara nilai-nilai individu karyawan dengan perusahaan. Secara logika, jika seorang karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan, maka orang ini akan melakukan segalanya untuk pengembangan perusahaan.

Komitmen organisasi adalah rasa keterkaitan psikologis dan fisik anggota organisasi dengan organisasinya (Wirawan, 2013). Allen dan Meyer membedakan komitmen organisasional menjadi tiga yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuen, dan komitmen normatif (Budihardjo, 2014). Komitmen afektif dimana karyawan memiliki rasa keterikatan emosional dan

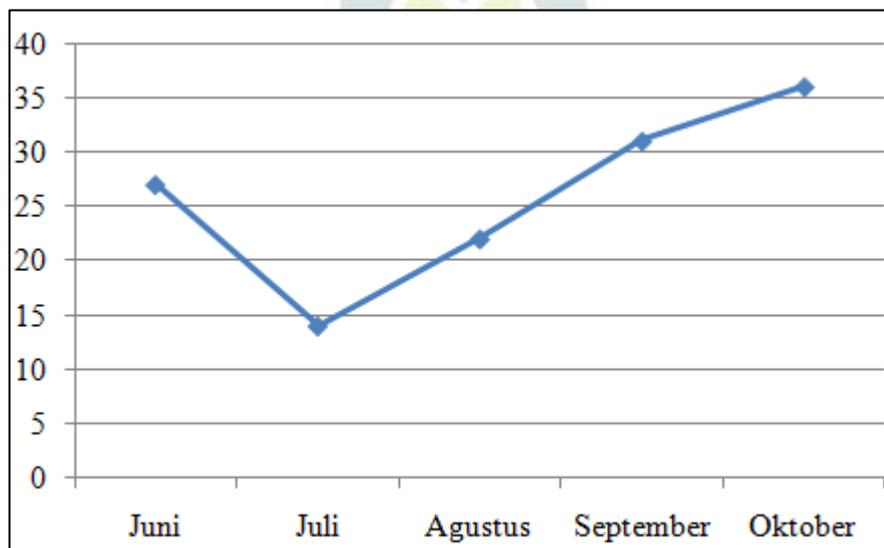
keterlibatan yang tinggi dengan perusahaan, sehingga karyawan akan bersedia terus bekerja dalam perusahaan dengan keinginannya sendiri. Komitmen kontinuen adalah dimana karyawan memiliki rasa kebutuhan akan perusahaan, sehingga ia akan menetap dengan kondisi apapun. Lalu komitmen normatif dimana ketika karyawan sudah merasa memang seharusnya ia berada dan bertahan dalam organisasi, apabila ia sampai meninggalkan organisasi itu merupakan hal yang tidak bermoral.

Terbentuknya komitmen organisasi yang kuat dapat dipicu karena adanya keterlibatan karakteristik pekerjaan, yang mana dapat diartikan sebagai faktor yang berhubungan dengan atribut pekerjaan atau pekerjaan, Hackman dan Oldham (1975) menyatakan karakteristik pekerjaan terdiri dari lima dimensi : keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Keragaman keterampilan yakni dimana karyawan memerlukan berbagai keterampilan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Identitas tugas yakni ketika karyawan melibatkan dirinya secara penuh saat melakukan pekerjaan dari awal hingga selesai. Signifikansi tugas yakni dimana karyawan merasakan pekerjaannya sangat penting dan bermanfaat bagi orang lain. Otonomi yakni karyawan dapat secara bebas melakukan apapun dalam menyelesaikan pekerjaannya, mulai dari perencanaan sampai dengan akhir. Serta umpan balik, yakni karyawan mendapat *feedback* dari atasan maupun rekan kerja, baik berupa informasi ataupun kritikan.

Karakteristik pekerjaan ini dapat mempengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui persepsi karyawan karena mereka merasa tugasnya penting dan akan senantiasa meningkatkan rasa tanggung jawab (Chen & Chiu, 2009). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki satu aspek dimana perilaku individu yang mematuhi semua aturan atau peraturan organisasi bahkan jika tidak ada yang mengawasi. Permasalahan terkait kedisiplinan karyawan ini bisa disebabkan dengan berbagai hal, apalagi jika lingkup organisasi yang luas dan kompleks.

Pada penelitian kali ini, peneliti mengangkat permasalahan yang ada pada sektor perusahaan ritel, yaitu Borma. Toserba Borma adalah toko

ritel tertua di Bandung yang berdiri pada tahun 1976 dengan toko pertama yang dibuka di Dakota Pasteur Bandung pada Bulan Oktober 1977. Toserba Borma berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik dalam industri ritel Indonesia. Berdasarkan observasi yang dilakukan permasalahan yang dihadapi perusahaan-perusahaan adalah mengenai disiplin kerja salah satunya keterlambatan kerja. Begitu pun dengan Borma yang setiap harinya selalu ada karyawan yang terlambat masuk kerja. Permasalahan ini didukung dengan tabel frekuensi tingkat keterlambatan karyawan untuk bulan juni, juli, agustus, september, dan oktober tahun 2019, yaitu sebagai berikut :



Sumber : Borma Cipadung yang diolah oleh Peneliti

Gambar 1.1

Diagram Keterlambatan Kerja Karyawan Borma Cipadung

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa tingkat keterlambatan karyawan Borma Cipadung Bandung mengalami naik turun dari bulan Juni hingga Oktober dan mengalami peningkatan pada bulan September hingga oktober. Hal ini menunjukkan tingkat disiplin kerja karyawan untuk tiga bulan terakhir yang menurun, sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) belum ditunjukkan oleh semua karyawan.

Pada kenyataannya memang tidak semudah itu untuk menumbuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada diri karyawan. Beberapa bukti tindakan *disipliner*, yang masih sering terjadi merupakan bukti bahwa kualitas karyawan masih kurang, terutama dalam urusan pribadi dan mentalitas karyawan. Karena pada umum, manusia tidak memiliki inisiatif untuk bekerja dengan baik, melainkan harus ada tekanan terlebih dahulu, maka mereka bekerja dengan baik.

Hal ini membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi yang dapat mempengaruhi juga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang dituangkan dalam judul :”**Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Borma Cipadung Bandung**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Banyak sekali hal-hal yang belum menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang mungkin terjadi, salah satunya ketika karyawan terlambat saat masuk kerja.
2. Beberapa hal yang mungkin dianggap tidak penting saat bekerja seperti saling menolong sesama karyawan yang kerap belum diterapkan akan menghambat keberlangsungan perusahaan.
3. Sering kali menunda pekerjaan karena waktu kerja yang luang, akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan di Borma Cipadung Bandung dengan beberapa data yang diperoleh oleh peneliti, dalam hal ini maka yang menjadi permasalahan utama yaitu pada tingkat disiplin dan kesadaran karyawan yang juga secara otomatis mencerminkan perilaku kewargaorganisasian / *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang masih rendah. Yang mana OCB ini bisa jadi disebabkan oleh karakteristik pekerjaan yang terjadi di

Borma Cipadung Bandung, karena sesuai penelitian terdahulu ada yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap OCB.

Kemudian karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi pada seorang karyawan, dimana apabila karakteristik pekerjaan mampu mencakup dan memberikan makna yang jelas akan tugas karyawan, maka hal tersebut akan membuat karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaannya. Apabila komitmen organisasi karyawan sudah tinggi maka akan lebih mudah untuk menerapkan perilaku OCB dalam lingkungan pekerjaan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Borma Cipadung Bandung?
2. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Borma Cipadung Bandung?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Borma Cipadung Bandung?
4. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Borma Cipadung Bandung?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Borma Cipadung Bandung.
2. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi karyawan pada Borma Cipadung Bandung.
3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Borma Cipadung Bandung.

4. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Borma Cipadung Bandung.

E. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat :

- a. Manfaat Teoritis
Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya bidang sumber daya manusia.
- b. Manfaat Praktik
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada organisasi khususnya perguruan tinggi dalam mengelola tenaga pengajarnya.
- c. Manfaat Akademis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah pengetahuan mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi serta dapat menjadi bahan masukan bagi pihak yang akan mengadakan penelitian selanjutnya.

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pikiran yang baik adalah kerangka yang memberikan penjelasan teoritis tentang hubungan antara variabel yang akan diteliti. Menurut Suriya Sumanri dalam buku Sugiyono (2017), ia menyarankan bahwa model ini adalah interpretasi sementara dari fenomena yang menjadi subjek masalah.

Karakteristik pekerjaan dapat berkorelasi positif terhadap komitmen organisasi melalui bagaimana cara pandang karyawan mengenai makna pekerjaannya, misalnya ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan pengaruh besar dalam sebuah rangkaian pekerjaan, maka tanggung jawabnya akan semakin besar pula pada perusahaan. Komitmen

organisasi ini dapat memediasi antara karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana karakteristik pekerjaan mencakup individu sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mencakup terhadap lingkungan. Sehingga peran komitmen organisasi ini sebagai perantara yang mana apabila komitmen terhadap perusahaan sudah sangat baik, secara otomatis karyawan juga akan mengimplementasikan perilaku OCB secara sukarela. Berikut merupakan penjelasan pengaruh antar variabel :

1. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Borma Cipadung Bandung.

Karakteristik pekerjaan adalah salah satu faktor yang mendorong munculnya perilaku kewargaorganisasian atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam suatu organisasi atau perusahaan terdapat beragam jenis pekerjaan yang mana tiap jenis pekerjaan itu berbeda satu sama lain, karakteristik pekerjaan inilah yang merupakan faktor dengan kaitan langsung bagaimana cara karyawan menilai tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan jangkauan serta sifat tugas yang terkait dengan pekerjaan tertentu yang mana hal tersebut dapat menjadi motivasi untuk pekerjanya.

Karakteristik pekerjaan berkorelasi positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena pada kenyataannya kedua variabel tersebut cenderung berjalan secara paralel atau karakteristik pekerjaan berkorelasi positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan itu perusahaan harus mengubah cara pandang karyawan agar mampu mempunyai pandangan positif terhadap karakteristik pekerjaan pekerjaannya, sehingga karyawan merasa puas dan mampu meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang sangat menguntungkan untuk kemajuan perusahaan (Meilina, 2016).

Banai dan Reisel (2007) mengutarakan bahwa karakteristik pekerjaan mengarah pada keadaan psikologis positif, seperti rasa bermakna dan tanggung jawab yang dapat menyebabkan tingginya perilaku kewargaorganisasian atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kemudian beberapa studi telah meneliti hubungan antara karakteristik pekerjaan dan *organizational citizenship behavior* yang menunjukkan bahwa karyawan dalam pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar menghabiskan lebih banyak waktu berinteraksi dengan orang lain, bertukar informasi dan memiliki kemampuan serta peluang yang lebih besar untuk berpartisipasi (Pohl, Battistelli, & Librecht, 2013).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan dalam pekerjaan dengan lebih banyak tanggung jawab menghabiskan lebih banyak waktu untuk berinteraksi dengan orang lain, bertukar informasi dan memiliki kemampuan dan kesempatan yang lebih besar untuk berpartisipasi. Graham & Van Dyne (2006) juga mengutarakan bahwa karyawan yang mengalami signifikansi tugas dan pengalaman otonomi yang mana merupakan dimensi dari karakteristik pekerjaan akan memiliki tekanan sosial untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi (Pohl et al., 2013).

2. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan Borma Cipadung Bandung.

Dari hasil beberapa riset pada bidang ini, tampak bahwa karyawan akan menganggap pekerjaan mereka di perusahaan sangat penting jika pekerjaan itu melibatkan berbagai keterampilan, serta identitas dan pentingnya tugas tersebut. Rasa tanggung jawab karyawan dapat dipengaruhi oleh tingkat kemandirian dalam pekerjaan mereka, dan bagaimana *feedback* yang mereka terima cukup atau tidak. Karyawan biasanya mengembangkan pemahaman tentang bagaimana peran dan fungsi mereka di perusahaan, yang dapat mengarah pada komitmen yang tinggi atau rendah oleh organisasi mereka melalui rasa pantas, rasa tanggung jawab, atau pemahaman umum tentang hasil bisnis mereka.

Akibatnya, semakin tinggi tingkat karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics*) dari lima dimensi, semakin tinggi karyawan dapat berkomitmen untuk pekerjaan mereka.

Dalam penelitian yang bertujuan memprediksi komitmen organisasi, akan ada peran utama dari karakteristik pekerjaan yang disediakan. Sehingga dapat diasumsikan ketika mempertimbangkan karakteristik pekerjaan yang dibahas dengan kepercayaan karyawan pada organisasi atau komitmen organisasi, hal ini akan mendukung pernyataan terkait masalah komitmen organisasi yang dapat berpengaruh terhadap kepribadian, kebutuhan pribadi, dan nilai-nilai yang dianut oleh pekerja (Djastuti, 2011).

Komitmen organisasi akan mendorong perilaku karyawan yang mendukung kemajuan perusahaan dengan bekerja lebih efektif. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan berorientasi dan merasa dekat dengan perusahaannya. O'Reilly dan Cladwell (1981) menyatakan bahwa karyawan akan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi jika pilihan karir di luar perusahaan lebih sedikit.

Morris dan Sherman (1981) menyatakan bahwa pekerja yang lebih tua, meskipun tingkat pendidikannya lebih rendah, akan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi. Karakteristik pekerjaan berhubungan positif dengan komitmen organisasi, melalui masa kerja dan tingkat keterlibatan ego dalam pekerjaan dapat digunakan untuk memperkirakan seberapa besar komitmen karyawan terhadap organisasi. Ada sampel besar staf rumah sakit, di mana Steers (1977) menemukan efek positif pada kebutuhan akan prestasi atau adanya *feedback* pada komitmen organisasi (Djastuti, 2011).

3. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Borma Cipadung Bandung.

Komitmen organisasi diperlukan untuk meningkatkan kesadaran karyawan untuk bekerja lebih dari standar perusahaan. Ketika kebiasaan

karyawan lebih menguntungkan bagi perusahaan, maka mereka telah didorong oleh komitmen organisasi terhadap perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi mampu bekerja lebih efektif dan akan selalu berorientasi penuh pada perusahaan (Djastuti, 2011).

Komitmen karyawan yang tinggi dapat dilihat apabila mereka merasakan bahwa perusahaan dianggap sebagai tempat untuk memenuhi kebutuhan pribadinya. Mereka pun akan bersedia melakukan segala upaya untuk kesuksesan perusahaan, sehingga dapat menimbulkan perasaan kewargaorganisasian atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasi sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Organ (1990) yang menyatakan adanya hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku kesukarelaan anggota organisasi atau yang lebih dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Lamidi, 2008)

Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati (2004) melakukan penelitian dimana hasilnya menyimpulkan bahwa semakin emosional seorang karyawan terikat dengan perusahaan, maka semakin besar kemungkinan dia selalu membantu rekan kerja dan atasan untuk menyelesaikan tugas, dan dia akan mencegah atau mengurangi masalah yang mungkin terjadi selama bekerja, kemudian memberi semangat dan dorongan, serta semakin cenderung ia membantu keseluruhan organisasi, dengan mentolerir kondisi yang kurang ideal di tempat kerja, dan selalu merawat perusahaan, dan juga peduli akan perusahaan yang mana ia akan mematuhi semua aturan dan peraturan bahkan tanpa adanya pengawasan (Purba & Seniati, 2004).

4. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Borma Cipadung Bandung.

Karakteristik pekerjaan dengan lima karakteristiknya dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan melalui persepsi karyawan, ketika karyawan merasa tanggung jawab dan tugasnya penting maka akan melekat dan menjadi motivasi serta inspirasi untuk terus meningkatkan kualitasnya dalam bekerja. Apabila kualitas bekerja karyawan semakin meningkat, maka karyawan akan mampu bekerja lebih dari standar perusahaan atau biasa disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga dapat membuat perusahaan berjalan lebih efektif untuk mencapai tujuannya (Chen & Chiu, 2009).

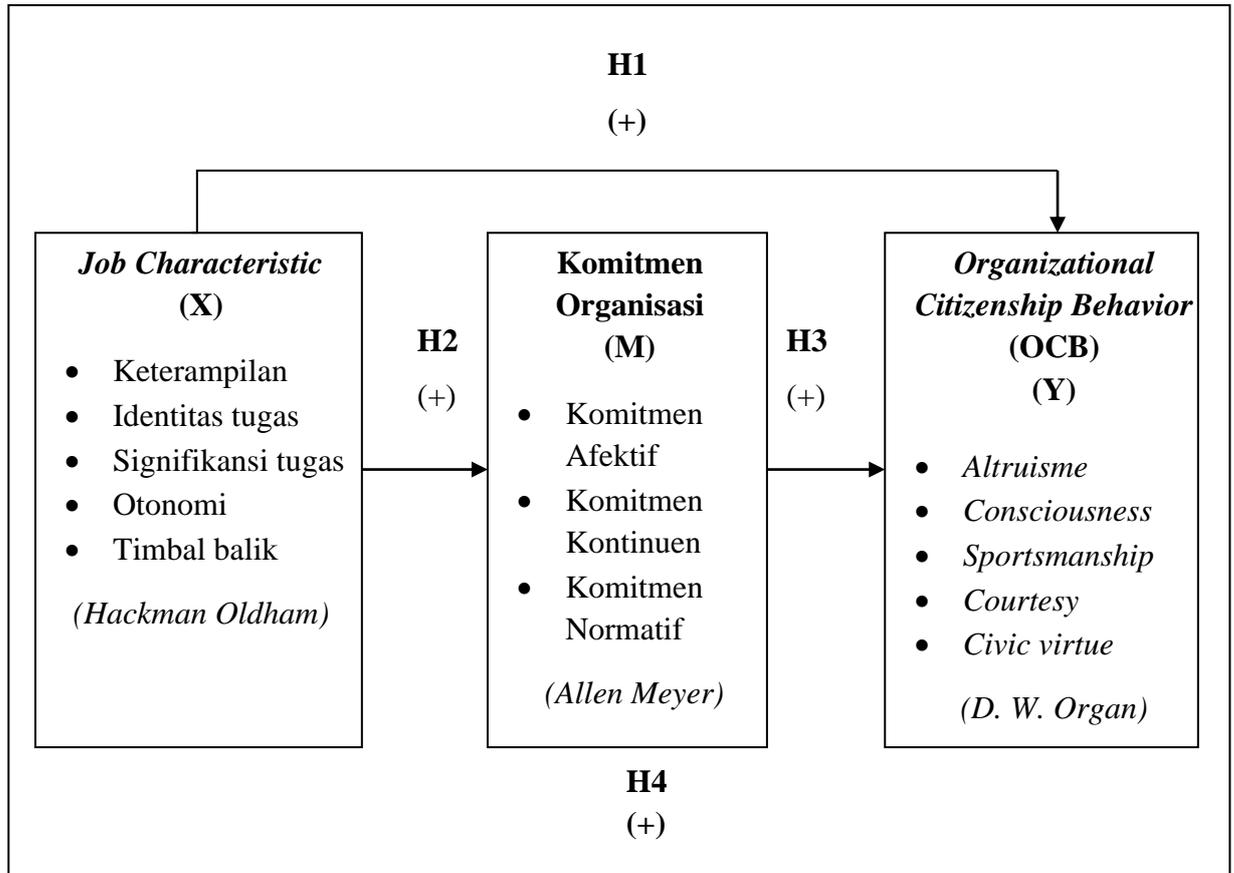
Karakteristik pekerjaan akan membawa pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. kesesuaian karakteristik pekerjaan dengan apa yang diharapkan karyawan akan memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja dan menghindari sikap ataupun perilaku yang dapat menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan, yang berarti karyawan tersebut telah memiliki komitmen organisasi terhadap perusahaannya.

Setiap dimensi karakteristik pekerjaan memiliki hubungan dengan komitmen organisasi, salah satunya adalah keragaman keterampilan di tempat kerja. Karakteristik pekerjaan yang mampu memberikan setiap karyawan gambaran tentang jenis dan tugas pekerjaan mereka dapat menentukan apa yang harus dilakukan, dapat dirancang untuk membantu karyawan agar merasakan manfaat dari apa yang telah mereka lakukan. Selain itu, karyawan akan merasakan tantangan yang lebih besar ketika melakukan pekerjaan yang lebih beragam, serta untuk mencegah perasaan bosan ketika melakukan tugas-tugas yang monoton, sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi perusahaan (Purwaningsih, 2008).

Komitmen organisasi secara positif akan memengaruhi perilaku OCB. Artinya, jika komitmen organisasi tinggi, karyawan akan menunjukkan lebih banyak upaya dalam melaksanakan tugas di luar tanggung jawabnya. Diyakini bahwa karyawan dapat mengalokasikan lebih banyak waktu, energi, dan bakat kepada perusahaan jika mereka memiliki komitmen organisasi yang signifikan, tidak seperti karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah.

Dalam sebuah penelitian oleh Nasichudin dan Azzuhri (2013) ia menyatakan bahwa komitmen organisasi secara signifikan dan positif mempengaruhi perilaku kewargaorganisasian atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ini berarti bahwa jika karyawan memiliki komitmen organisasi untuk melakukan pekerjaan mereka, mereka akan memiliki tingkat perilaku kewargaorganisasian atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik. Dengan komitmen organisasi yang tinggi terhadap karyawan dan perilaku kewargaorganisasian atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik, ini akan memengaruhi dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan pada kerangka pemikiran yang dijelaskan di atas, maka kerangka tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : diolah oleh peneliti

Gambar 1.2
Kerangka Pemikiran

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penjelasan di atas memberikan model kerangka yang dikembangkan dari penelitian sebelumnya. Di bawah ini adalah penelitian sebelumnya yang menjelaskan hubungan antara karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Tabel 1.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Aulia Nur Hanifa (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Biro SDM Polda Jawa Barat, Kota Bandung).	1. Kepemimpinan Transformasi 2. OCB 3. Komitmen Organisasi	Ada dampak penting dan positif antara komitmen organisasi terhadap perilaku warga organisasi di Biro SDM Polda Jawa Barat
2.	Restin Meilina (2016)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Pekerjaan, dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada	1. Karakteristi k pekerjaan 2. Kepuasan kerja 3. Komitmen organisasi 4. <i>Organizatio nal Citizenship Behavior</i>	1. Karakteristik pekerjaan tidak memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan BRI Kanca Kediri; 2. Komitmen

		Karyawan BRI Kediri		<p>organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap OCB staf BRI Kanca Kediri;</p> <p>3. Karakteristik pekerjaan secara tidak langsung memiliki dampak positif signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja karyawan BRI Kanca Kediri.</p>
3.	M. Saleh Lubis (2015)	<p>Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Karyawan dalam rangka Peningkatan Kinerja</p>	<p>1. Iklim organisasi</p> <p>2. Komitmen organisasi</p> <p>3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	<p>Semua variabel independen, yang merupakan iklim organisasi, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan OCB dan STIE Pasaman Simpang Empat. Demikian juga, OCB memiliki dampak positif dan penting pada kinerja karyawan. Ini berarti bahwa hipotesis pertama</p>

				hingga hipotesis keempat diterima. Selain itu, uji OCB berfungsi sebagai variabel mediasi hanya berfungsi sebagai variabel mediasi parsial.
4.	Indi Djastuti (2011)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Managerial Perusahaan Jasa Konstruksi Di Jawa Tengah	1. Karakteristik pekerjaan 2. Komitmen organisasi	Ada dampak langsung yang positif dan signifikan dari karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi.
5.	Chien-Cheng Chen and Su-fen Chiu (2009)	<i>The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior</i>	1. <i>Job Characteristics</i> 2. <i>Job involvement</i> 3. <i>Organizational citizenship behavior</i>	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa melalui proses mediasi keterlibatan pekerjaan, persepsi karyawan dari tiga karakteristik pekerjaan dipengaruhi secara positif ditampilkan OCB, sedangkan

				berbagai keterampilan memiliki negatif berpengaruh pada OCB.
6.	Indah Purwaningsih (2008)	Hubungan antara Karakteristik Pekerjaan dengan Komitmen Organisasi	1. Karakteristik pekerjaan 2. Komitmen organisasi	Karakteristik pekerjaan dapat digunakan sebagai ramalan untuk memprediksi komitmen organisasi, dan semakin tinggi karakteristik pekerjaan, semakin besar pula komitmen organisasi.
7.	Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati (2004)	Pengaruh kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. pengaruh kepribadian 2. Komitmen organisasi 3. <i>Organizational citizenship behavior</i>	Semakin banyak karyawan yang terhubung secara emosional dengan perusahaan, maka perilaku OCB akan tinggi dengan besar kemungkinan mereka untuk membantu rekan dan atasan mereka menyelesaikan tugas, mencegah masalah di tempat kerja dan memberikan dorongan dan penguatan, dan lebih mungkin untuk membantu organisasi

				secara keseluruhan, dengan asumsi situasi yang kurang ideal di tempat kerja, dan mereka yang tertarik pada kelangsungan hidup perusahaan dan kepatuhan terhadap peraturan dan peraturan.
--	--	--	--	--

Sumber : diolah oleh peneliti

H. Hipotesis

Erwan Agus Purwanto dan Dah Rati Solistote (2007) menyatakan bahwa hipotesis adalah pernyataan sementara atau tuduhan tentang masalah penelitian di mana kebenaran masih lemah (dan belum tentu benar) hingga sejumlah pengujian harus dilakukan. Berdasarkan kerangka di atas, hipotesis dalam penelitian ini dapat dianggap sebagai berikut:

- H1 : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Borma Cipadung Bandung.
- H2 : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan Borma Cipadung Bandung.
- H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Borma Cipadung Bandung.
- H4 : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Borma Cipadung Bandung.