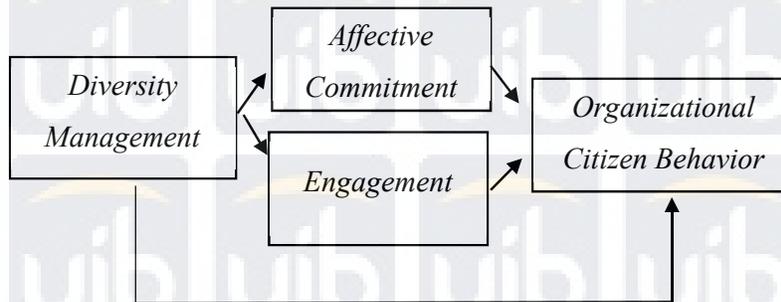


## BAB II

### KERANGKA TEORISTIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

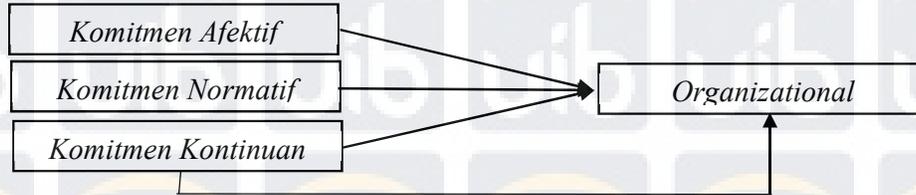
#### 2.1 Model Penelitian Terdahulu

Bizri (2018) melaksanakan penelitian untuk melihat dampak positif keanekaragaman di perusahaan perbankan dengan membagikan secara online sebanyak 416 lembar namun hanya 316 yang di terkumpul dan 16 terdapat data yang hilang. Sehingga total yang terkumpul sejumlah 300 kuisoner.



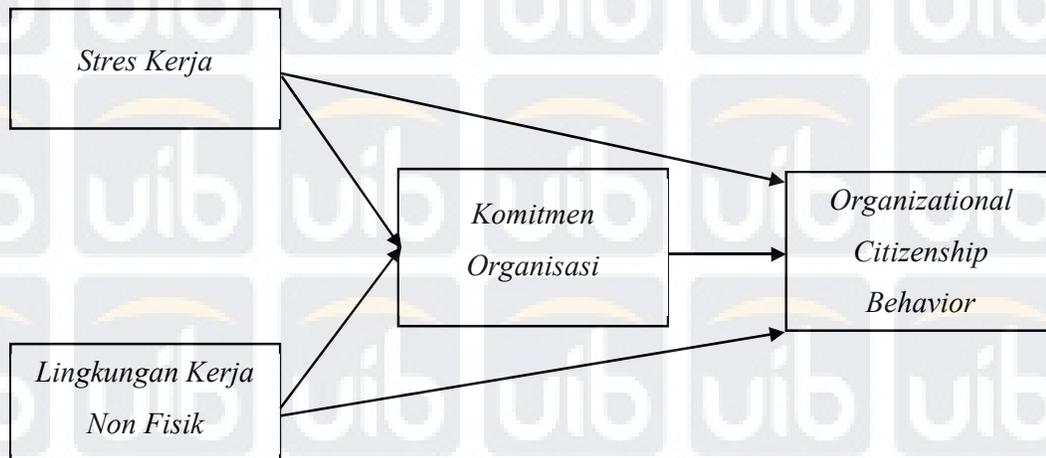
Gambar 2.1 *Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector*, sumber: Bizri (2018)

Dalam penelitian Kurniawan (2015) dilaksanakan untuk melihat apakah adanya pengaruh organisasi komitmen terhadap OCB di perusahaan PT.X yang merupakan perusahaan milik Negara. Dari 54 kuisoner, hanya 32 kuisoner yang dapat digunakan. Dari penyelesaian penelitian, dinyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Tetapi dari parsial, hanya komitmen normatif yang signifikan terhadap OCB.



Gambar 2.2 Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB pada PT.X Bandung,  
sumber: Kurniawan (2015)

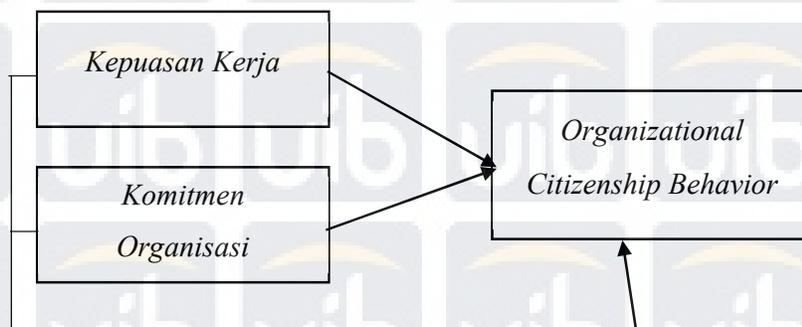
Dalam penelitian Prasasti and Yuniawan (2017) ditujukan untuk melihat pengaruh stress kerja dan pekerjaan non fisik. Persaingan perusahaan lain membuat karyawan stress dan menyebabkan penurunan komitmen organisasi. Sampel yang terdata dan dapat digunakan ialah 100 responden. Hasil penelitian menjelaskan tidak adanya pengaruh signifikan antara stress kerja terhadap perilaku organisasi dan kerja non fisik, sedangkan berpengaruh terhadap kewarganegaraan organisasi.



Gambar 2.3 Analisis pengaruh stress kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening,

sumber: Prasasti and Yuniawan (2017)

M.sengkey, Tewel and Ch. Lintong(2018) Melakukan penelitian untuk mengembangkan SDM yang baik pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. Mengembangkan rasa terhadap OCB yang tinggi dilihat dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sample yang digunakan sebanyak 62 responden. Hasil yang didapatkan dengan mendekati diri terhadap karyawan dan memberikan promosi terhadap karyawan berprestasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.



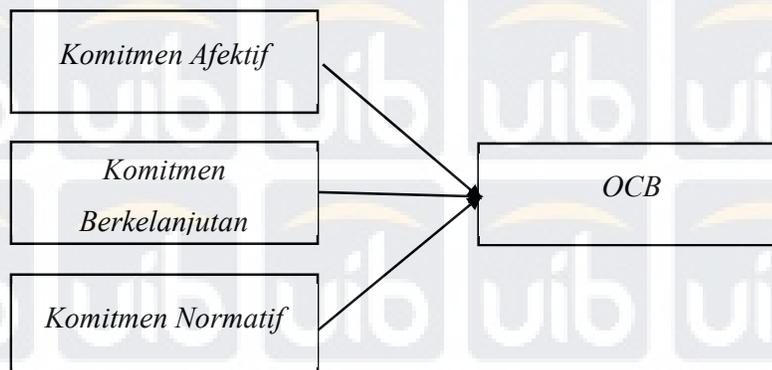
Gambar 2.4 Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB pegawai pada kantor sekretariat daerah kabupaten minahasa tenggara, sumber: M.sengkey, Tewel and Ch. Lintong (2018)

Penelitian yang dilaksanakan Dewi and Sudibya (2016) meneliti untuk melihat pengaruh efikasi diri terhadap OCB serta mediasi kepuasan kerja pada perusahaan PT. PLN (Parseo) Rayon Denpasar. Dengan menggunakan skala likert 5 dari 17 pertanyaan, data yang terkumpul ialah 52 responden. Perusahaan ini harus meningkatkan perhatian terhadap strength dan tipe pekerja untuk meningkatkan rasa OCB pada lingkungan kerja.



**Gambar 2.5** Pengaruh efikasi diri terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai *variable mediasi*, sumber: Dewi and Sudibya (2016)

Felicia (2017) melakukan penelitian dengan menggunakan kuisioner yang diukur berdasarkan skala likert. Yang diminta ialah pekerja yang kurang 1 tahun, dengan jumlah 60 responden.



**Gambar 2.6** Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB di Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya, sumber: Felicia (2017)

Pada penelitian Groeneveld (2010) melihat keanekaragaman masyarakat yang asli belanda dan non belanda dalam satu organisasi kelompok. Pada waktu itu, sebanyak 17.503 delegasi tersedia untuk berpartisipasi dalam survei, dan mengirimkan email mereka diberi undangan untuk tes online. Ada 4.351 responden,

satu tanggapan rata-rata 24,9 persen. Setelah menghapus kasus di mana ada kualitas yang kurang, selebihnya model ini mencakup 4.331 pegawai organisasi masyarakat sipil, dengan tingkat respons 24,7 persen. Namun karena contoh ini, terdapat perbedaan dalam organisasi sosial di antara keduanya. Di tingkat pusat dan daerah, kami memilih hanya mereka yang menanggapi pemerintah pusat mengurangi varians yang tidak terkontrol dalam analisis. Dan kita ini apa memastikan bahwa responden memiliki latar belakang organisasi yang sama penggunaan berbagai kontrol. Kerajaan besar Belanda memilikinya cabang, eksekutif, auditor dan dewan pemerintah tinggi. Sampel akhir termasuk 664 responden, tingkat respons 28,3 persen. Tiga puluh tiga persen responden adalah perempuan, sedangkan 43 persen berasal dari fasilitas Pejabat pemerintah pada tahun 2012 adalah perempuan [2].

Setidaknya 12 persen responden berasal dari pendatang, sedangkan tahun 2012 17 persen berasal dari pemerintah pusat karyawan tersebut bukan orang Belanda asli. Usia rata-rata responden adalah

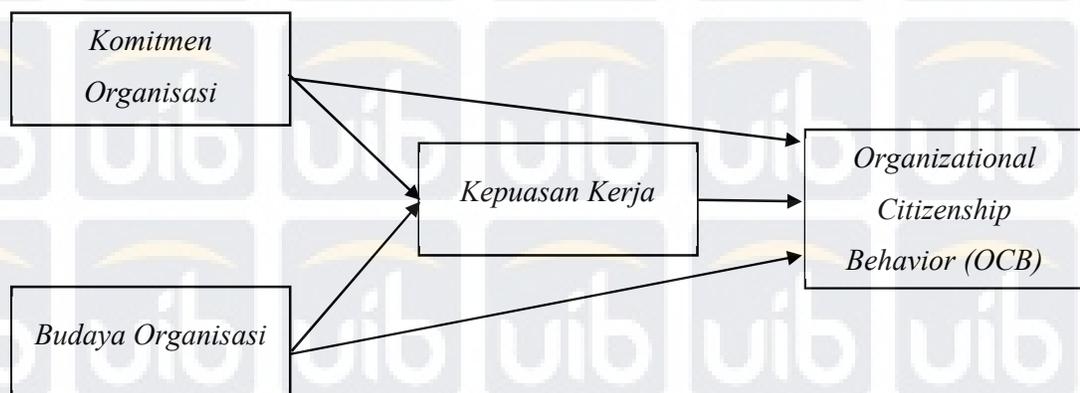
51,5 tahun dibandingkan dengan rata-rata sosial rata-rata 43 tahun pada tahun 2012. Dari wanita dan pekerja Belanda yang merupakan imigran tidak terwakili pada sampel akhir dan secara umum dalam tahun tanggapan, usia dan jenis kelamin ditambahkan ke tingkat kontrol yang berbeda dengan analisis. Setelah itu dilakukan survey untuk setiap perlombaan. Kami tidak punya alasan untuk berasumsi bahwa panggung ditempati oleh imigran Belanda dan penduduk asli pekerja terhormat.



**Gambar 2.7** *An empirical analysis of diversity management outcomes across groups*, Sumber : Groeneveld (2010)

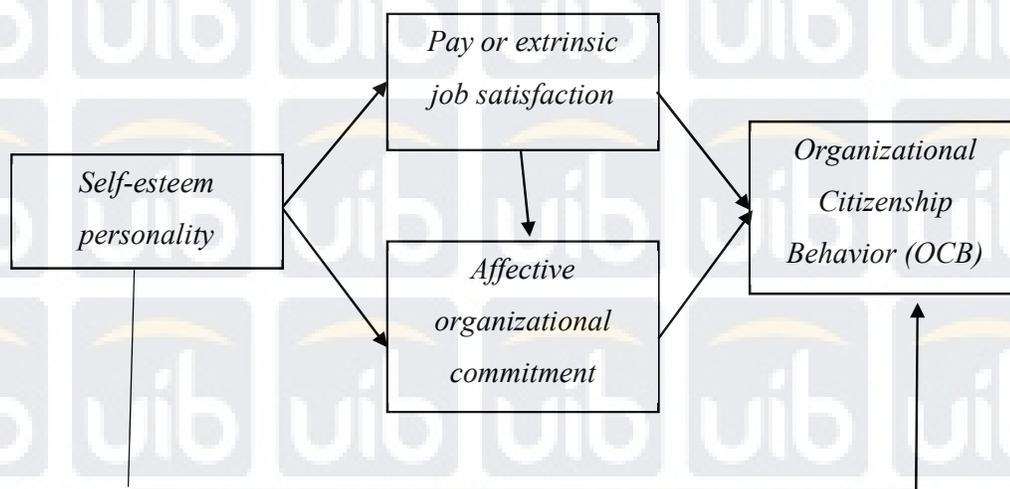
Penelitian yang dilaksanakan oleh Nurdewati and Ellyawati (2020) demi mengetahui Diversity management terhadap OCB di institusi pendidikan tinggi. Hasil yang didapatkan dinyatakan positif dan signifikan pada Diversity Management terhadap Normative Commitment, Commitment Affective, Work Engagement dan OCB. Terkumpul 171 Responden di 6 Perguruan yakni (UAJY, USD, Ukrim, AMA, YPK dan UPN) hasil responden dilakukan dengan program lunak SPSS versi 15.

Penelitian Rini (2013) melakukan penelitian di PT. Plaza Simpanglima Semarang adalah perusahaan pengelola gedung untuk pusat perbelanjaan. Pengembangan personel menunjukkan kemampuan baru untuk memikul peran dan tanggung jawab. Sampel dapat digunakan sebanyak 132 responden. Perilaku kewarganegaraan organisasi. (OCB), kepuasan kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kewarganegaraan organisasi



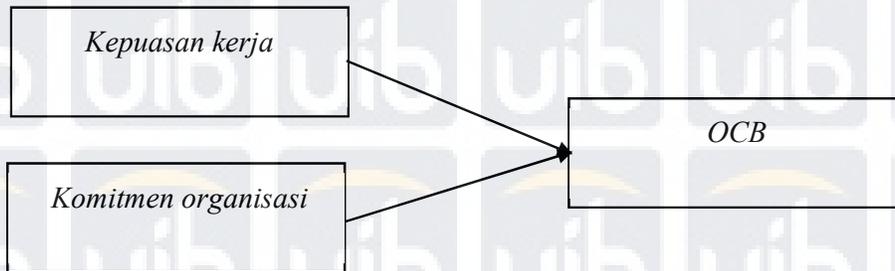
**Gambar 2.8** Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap OCB, Sumber :Rini (2013)

Penelitian dilakukan oleh Ariani (2014) meneliti kepribadian komitmen organisasi dan pembagian kerja di dalam OCB. Dari 600 pembagian kuisioner, hanya 415 yang kembali di tangan peneliti dengan amplop tersegel. Diyakini perasaan setiap anggota dan kepribadian akan berpengaruh besar terhadap OCB.



**Gambar 2.9** Relationship personality, job satisfaction, organizational commitment and OCB of service industries in Indonesia, Sumber :Ariani (2014)

Penelitian Widayanti and Farida (2018) memberi pendapat jika pertumbuhan organisasi yang baik adalah dapat mencari, mengembangkan dan menjaga SDM. 65 CPNS Pemerintah Kabupaten Malang adalah objek dari lokasi penelitian. Variabel yang paling besar pengaruhnya ialah OCB. Disimpulkan bahwa penelitian memberikan jawaban jika kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh.

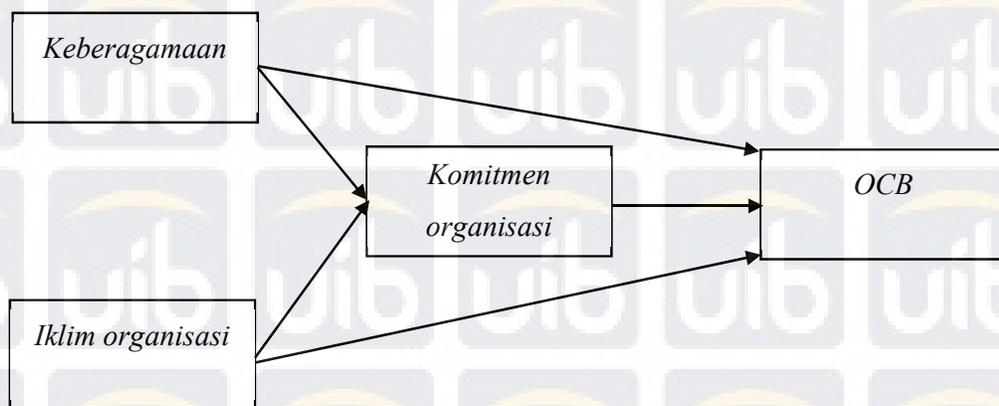


Gambar 2.9 *Kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB*, Sumber :  
Widayanti and Farida (2018)

Penelitian Arbiyanti and Sudibjo (2020) tujuan pelaksanaan ini untuk mencari tahu adakah komitmen organisasi, pengaruh keberagaman dan iklim organisasi terhadap perilaku anggota sekolah XYZ organisasi Tangerang.

Menggunakan metode PLS SEM. Objek penelitian sebanyak 46 responden.

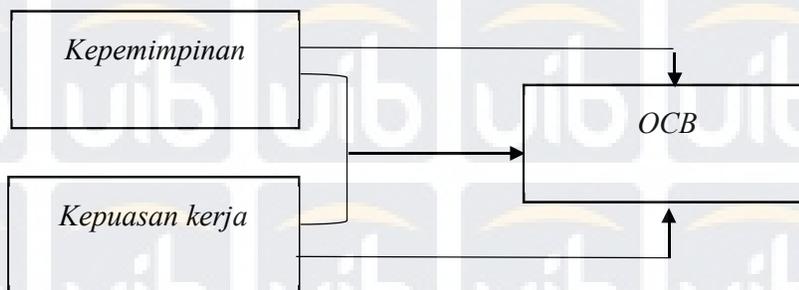
Hasilnya menunjukkan perbedaan komitmen organisasi dan iklim organisasi memberikan dampak positif pada perilaku organisasi etika guru sekolah.



Gambar 2.10 *Keberagaman, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior* , Sumber : Arbiyanti and Sudibjo

(2020)

Penelitian Setiani and Hidayat (2020) penelitian bertujuan untuk melihat adakah pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja kepada perilaku sipil dalam sebuah organisasi (OCB). Penelitian ini melibatkan 62 karyawan PDAM Tirta Kamuning. Metode pengambilan sampel menggunakan rich sample, sehingga semua anggota yang turut berserta dalam penelitian.

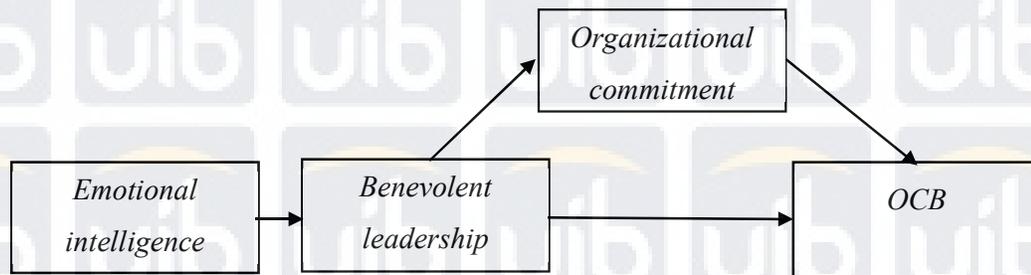


**Gambar 2.11** Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)* pada perusahaan daerah air minum,

Sumber : Setiani and Hidayat (2020)

Tan *et al.* (2019) pertumbuhan industri perhotelan di era globalisasi saat ini membutuhkan hoteloperator untuk mengetahui pentingnya penyediaan layanan dan pengelolaannya. Membangun tenaga kerja yang kuat sangat penting untuk mewujudkan visi perusahaan. Dengan alasan tersebut, tulisan ini bertujuan untuk mengkaji pentingnya kecerdasan emosional dalam membentuk pemimpin dan organisasi yang baik hati komitmen sebagai mediator hubungan antara kepemimpinan yang baik hati dan perilaku organisasi kewarganegaraan. Pengumpulan data dilakukan dengan multistage sampling dari 300 karyawan hotel dari hotel bintang empat dan bintang lima di Klang Valley Malaysia. Ilmu Sosial (SPSS) dan AMOS (Analisis Struktur Momen) software

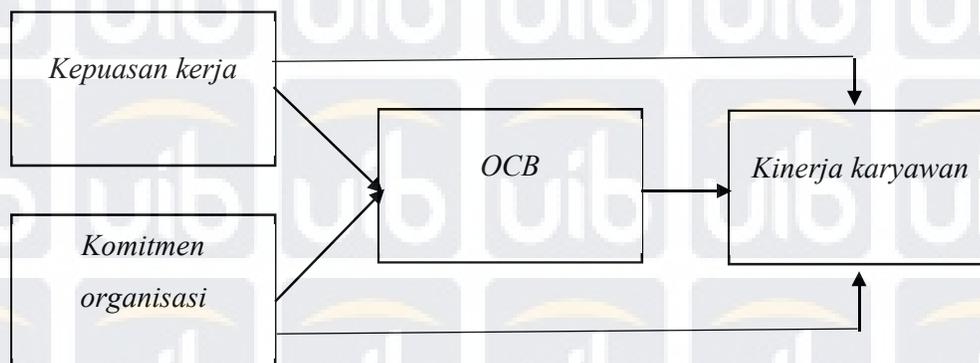
yang membantu untuk pengujian hipotesis. Hasil dari analisis menunjukkan bahwa kecerdasan emosional supervisor secara signifikan berhubungan dengan kebijakan kepemimpinan.



Gambar 2.12 *Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and the Mediating Effect of Organization Commitment in the Hotel Industry*, Sumber :

Tan *et al.* (2019)

Putrana, Fathoni and Warso (2016) Sebanyak 50 orang dari PT Gelora Persada Mediatama Semarang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, perilaku organisasi (OCB). Sedangkan OCB berpengaruh yang positif akan kinerja karyawan. Data yang dijadikan acuan ialah ketelitian, uji ketelitian, koefisien determinasi, uji-t dan regresi.

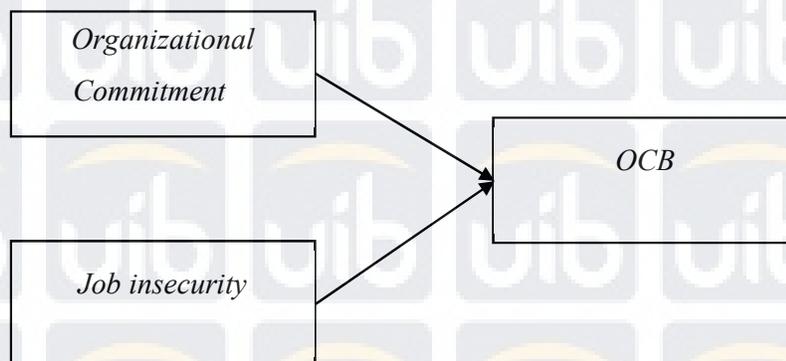


Gambar 2.13 Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB

dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama

Semarang, Sumber : Putrana, Fathoni and Warso (2016)

Dalam penelitian oleh Kumala Sari, Riana and Piartrini (2017) Suatu organisasi akan tercapai jika bertumpu pada SDM yang mempunyai rasa akan komitmen organisasi yang baik dan berperilaku diluar dari Organizational Citizenship Behavior. Tiga puluh sembilan (39) guru tetap dari SMK Pariwisata Triatma Jaya Badung berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil menunjukkan bila komitmen organisasi memberikan alur positif yang signifikan kepada OCB dan ketidakamanan kerja memiliki jalur negatif yang signifikan terhadap perilaku OCB.



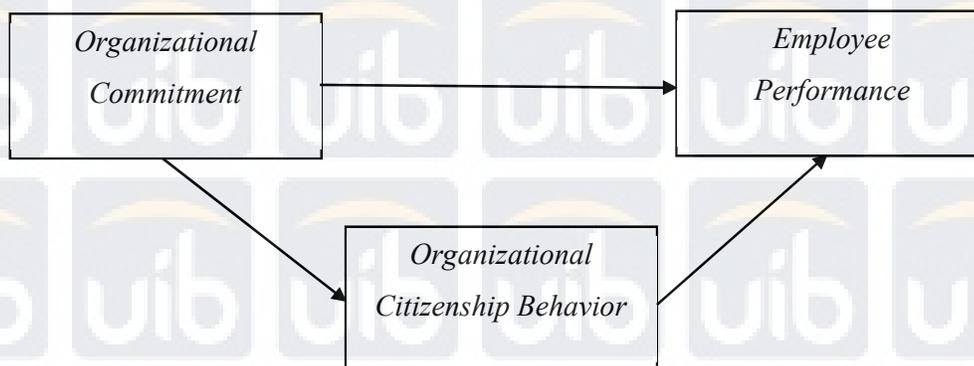
Gambar 2.14 Pengaruh organizational commitment dan job insecurity terhadap

OCB pada guru SMK Pariwisata Triatma Jaya Badung, Sumber : Kumala Sari,

Riana and Piartrini (2017)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2020), menjelaskan bahwa OCB dibutuhkan secara terus menerus agar karyawan sendiri memiliki ekspektasi

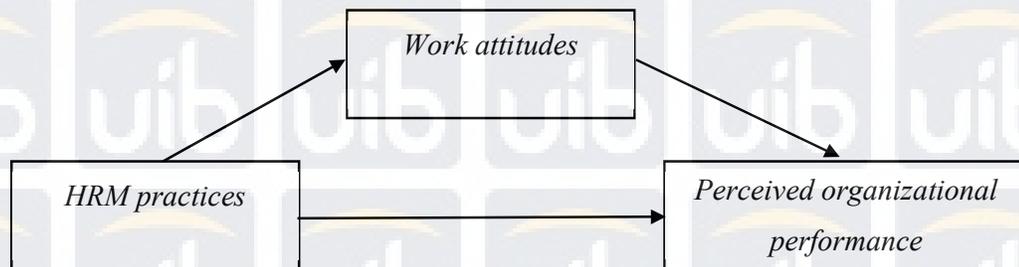
yang melebihi ekspektasi pelanggan itu sendiri. Karyawan harus terus melakukan OCB agar nasabah merasa puas dengan tingginya. Penelitian ini bertujuan mencari apakah pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai mediator antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sampel penelitian berjumlah 144 karyawan dari hotel berbintang di Kota Surabaya. Gunakan PLS untuk melihat hasil survei. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa keterikatan organisasi memiliki pengaruh positif kepada kinerja pegawai, dan OCB sendiri juga memiliki dampak positif dan berpengaruh terhadap produktivitas. Produktivitas karyawan. Studi ini juga sangat penting untuk memperkaya bidang penelitian OCB, karena memberikan dasar yang lebih bermakna untuk mengukur OCB dalam industri jasa dengan fokus khusus pada industri perhotelan.



Gambar 2.15 *OCB as mediation variable between organizational commitment and employee performance*, Sumber : Wijaya (2020)

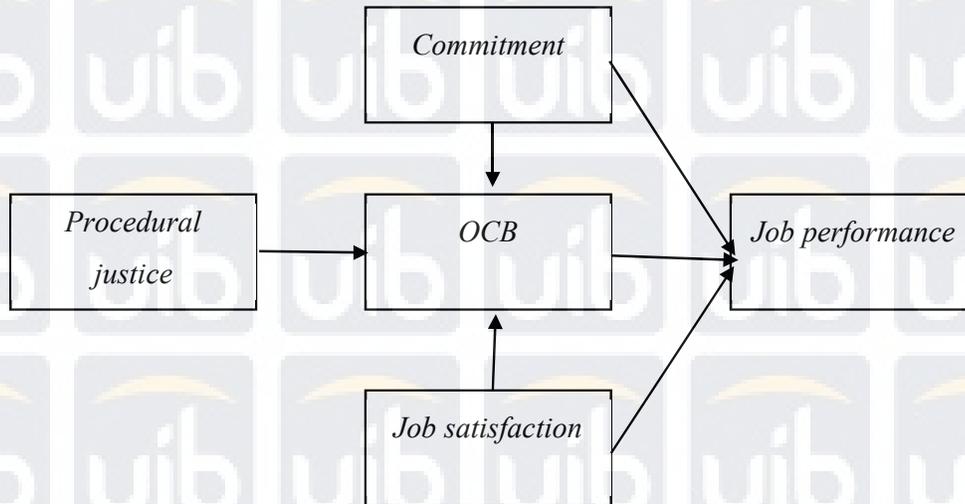
Ko and Smith-Walter (2013) Menggunakan Survei Sudut Pandang Karyawan Federal (FEVS) 2011, menganalisis praktik HRM berdasarkan sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS) dalam organisasi sektor publik tingkat federal, dan pengaruhnya terhadap pekerjaan karyawan sikap dan kinerja organisasi. Sebanyak

266.000 karyawan menanggapi, tingkat tanggapan 49,3% (FEVS 2011). Untuk menguji Hipotesis yang diuraikan sebelumnya, kami menggunakan analisis regresi kuadrat terkecil biasa. Bukti disajikan kepada menyarankan bahwa sikap kerja memediasi hubungan antara praktik HRM dan kinerja organisasi, dengan praktik HRM tertentu yang dikaitkan dengan meningkatkan sikap kerja.



Gambar 2.16 *The Relationship between HRM Practices and Organizational Performance in the Public Sector: Focusing on Mediating Roles of Work Attitudes*, Sumber : Ko and Smith-Walter (2013)

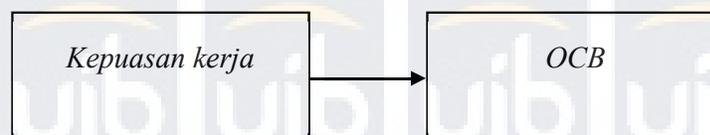
Sani (2013) menganalisis suatu pengaruh dari komitmen, keadilan, kepuasan kerja peran mediasi oleh perilaku organisasi. Terkumpul dari 70 responden dari bank syariah besar di Kota Malang. Menunjukkan jika keadilan prosedural dan komitmen organisasi mempunyai jalur positif akan perilaku sipil. Komitmen organisasi memberikan jalur positif terhadap produktivitas. Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap perilaku sipil organisasi dan produktivitas kerja. Perilaku sipil organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas tenaga kerja. Perilaku sipil organisasi bertugas menjadi perantara parsial antara keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan kinerja. Serangkaian proposal tentang teori kontrol dan implementasinya diusulkan.



Gambar 2.17 *Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior*, Sumber : Sani (2013)

Rohayati (2014) Yayasan Masyarakat Sipil Indonesia (YMMI) sebagai organisasi nirlaba harus dapat menggunakan seluruh sumber daya manusianya untuk meriah tujuan awal yang ingin dicapai yayasan. Karyawan yang mempunyai kepuasan dalam bekerja akan memberikan kontribusi yang besar secara sukarela terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah mencari tahu tentang variable OCB dan kepuasan kerja berlandaskan dari pandangan karyawan, dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja pada karyawan. Survei ini merupakan sensus terhadap 56 responden dari hasil pengumpulan kuisioner yang dibagikan.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) karyawan YMMI memiliki kepuasan kerja yang bagus, 2) karyawan YMMI memiliki OCB yang bagus, 3) Adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB karyawan YMMI.

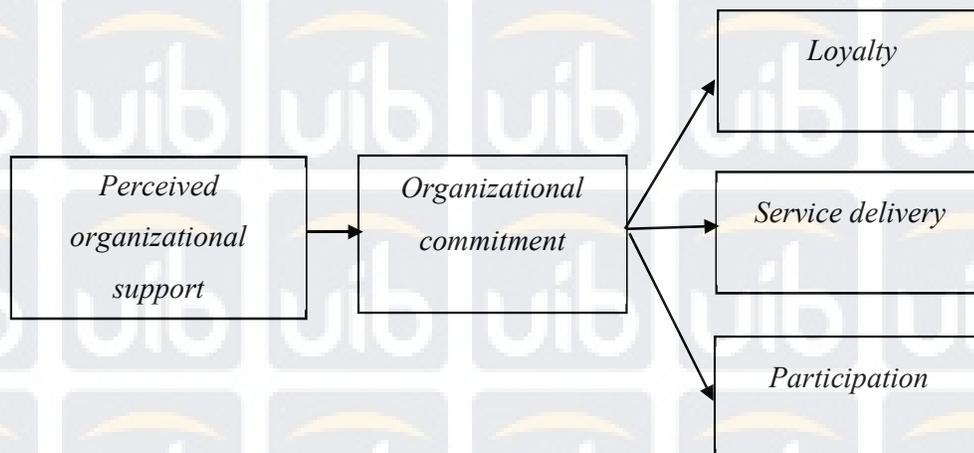


Gambar 2.18 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship

*Behavior : Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia, Sumber :*

Rohayati (2014)

Wu and Liu (2014) meneliti interaksi perceived organizational support (POS), instruksi terintegrasi, dan pemberian layanan organizational citizen behavior (OCB), berdasarkan studi dari 255 pusat panggilan tangan layanan yang stabil di pusat ponsel besar di Taiwan. POS terkait erat dengan tiga jenis OCB berorientasi layanan - kesetiaan, menyediakan layanan, dan berpartisipasi - dan organisasi itu benar-benar setia mediasi antara POS dan penyedia layanan.

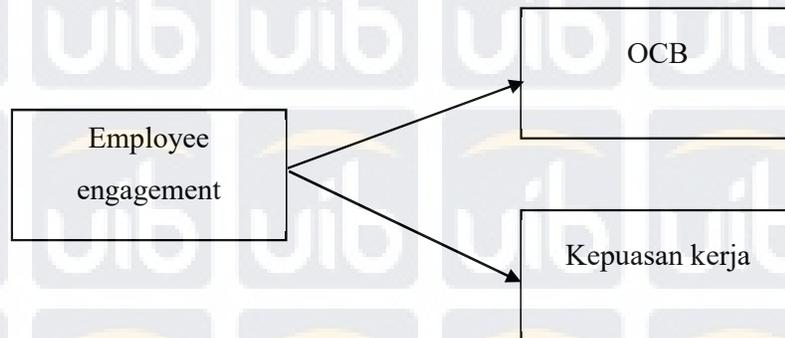


Gambar 2.19 *Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors*, Sumber : Wu and Liu

(2014)

Penelitian yang dilaksanakan Darma wijoyo (2017) menggunakan jenis explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan ada 44 responden dari hotel Dewarna Sutoyo Malang. Nilai yang diperoleh dari analisis

antara Employee Engagement dan OCB koefisien 0,072 sebesar dengan signifikan 0,000. Dengan memberi motivasi dan semangat terhadap karyawan akan mendekatkan diri kepada karyawan secara pribadi.

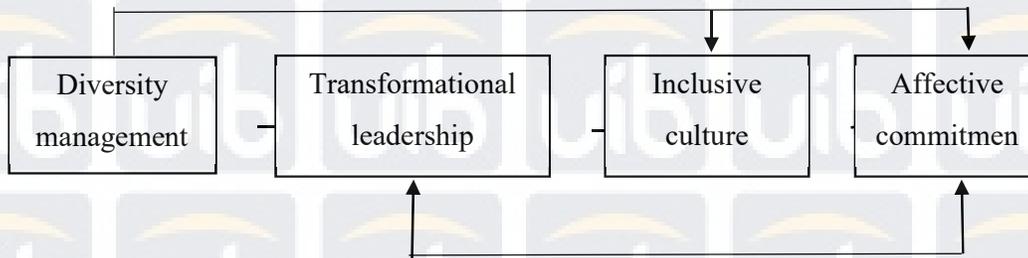


Gambar 2.20 Pengaruh employee engagement terhadap OCB dan kepuasan kerja,

sumber : Darma wijoyo (2017)

Ashikali and Groeneveld (2015) Tujuan dari jurnal ini adalah untuk mengembangkan hubungan antara orang-orang yang mengatur di tempat umum komitmen organisasi dan karyawan melalui studi gagasan tentang peran yang lebih luas dari kepemimpinan perubahan dan inklusi budaya inklusif. Analisis data dari sampel 10.976 pegawai pemerintah Belanda digunakan untuk menguji keyakinan kami menggunakan metode pemodelan. Dengan menggabungkan ide tentang HRM dengan contoh dan ide tentang perbedaan dan inklusi, model terstruktur menggambarkan waktu dan mengapa hal itu harus mempengaruhi kualitas keterlibatan karyawan manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak variabilitas manajemen pada staf struktural dapat dijelaskan sebagian oleh dampaknya pada keterlibatan organisasi. Selain itu, dampak tersebut didorong oleh perubahan kepemimpinan yang ditunjukkan oleh supervisor yang dapat dianggap

sebagai pelaksana manajemen yang berbeda dan merupakan agen dalam membangun pelatihan.

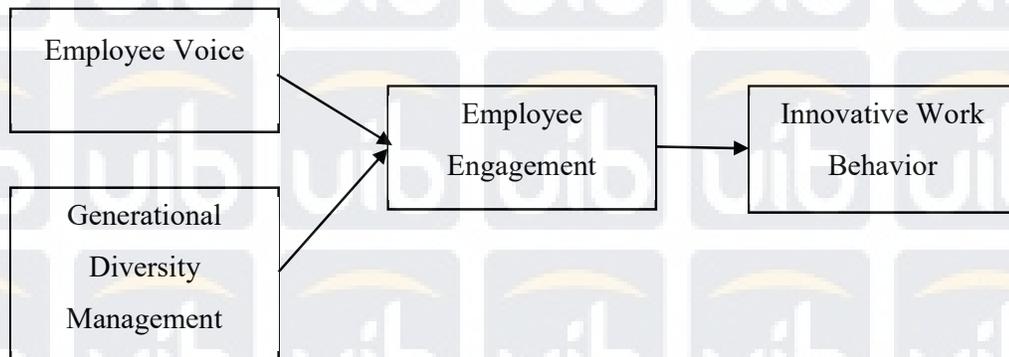


Gambar 2.21 The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture, sumber : Ashikali and Groeneveld (2015)

Penelitian Ode Sifatu *et al.*, (2020) Teknik yang digunakan adalah SEM dan

CFA. Diskusi tentang ini penelitian telah menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. Di kumpulkan dari 306 orang, terdiri dari karyawan garis depan sektor farmasi Indonesia. Perangkat lunak seperti AMOS dan SPSS digunakan untuk analisis data. Tujuan penting dari penelitian ini adalah untuk menganalisis yang penting dampak suara karyawan, manajemen keanekaragaman generasi pada perilaku kerja yang inovatif sementara manajemen karyawan melakukannya memainkan peran mediasi penting dalam farmasi sektor Indonesia. Menurut penelitian, suara karyawan dan manajemen keragaman generasi memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja. Suara karyawan bertahan melawan pengaruh luas dari emosi negatif di antara karyawan dengan rentang usia yang beragam dalam suatu perusahaan, akibatnya perilaku kerja perusahaan tersebut meningkat. Suara karyawan dan keragaman generasi manajemen berpengaruh positif terhadap perilaku kerja sektor farmasi sementara keterlibatan karyawan telah

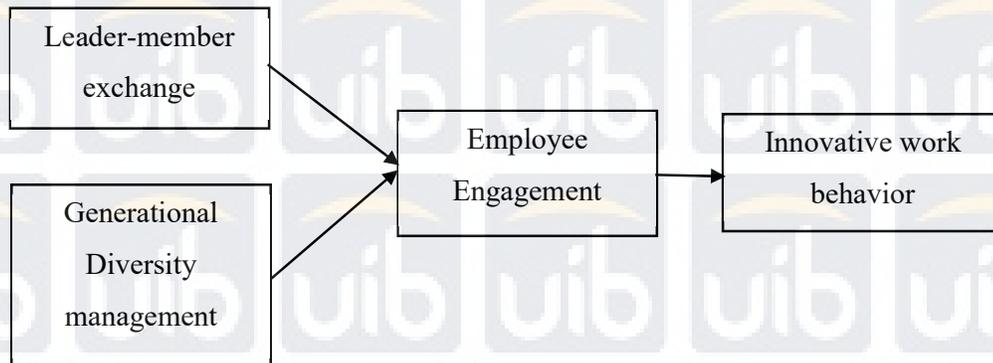
dimainkan peran mediasi penting di antara mereka. Karyawan keterlibatan meningkatkan produktivitas perusahaan dan terlibat karyawan dengan pekerjaan mereka, oleh karena itu keterlibatan karyawan meningkatkan kepuasan karyawan, menghasilkan inovasi perilaku kerja di apotek Indonesia mengalami peningkatan.



Gambar 2.22 Innovative work behavior in pharmacies of Indonesia, sumber : Ode Sifatu *et al.*, (2020)

Hapsari, Stoffers and Gunawan (2019) Sekelompok 1839 karyawan di perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, yang mewakili tiga generasi - Baby Boomers, Gen Y, dan Gen X. Studi ini menyelidiki pengaruh keanekaragaman generasi manajemen dan kualitas pertukaran pemimpin-anggota perilaku kerja yang inovatif, dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi karyawan memperkuat pengaruh kualitas pemimpin-anggota pertukaran, dan manajemen keragaman mengarah pada perilaku kerja inovatif yang positif. Keragaman generasi, pemimpin-anggota pertukaran, dan perilaku kerja inovatif paling rendah di antara Gen Y, tetapi paling tinggi di antara Gen X. Keterlibatan karyawan mencapai puncaknya di Baby Boomers. Karyawan di sebuah perusahaan telekomunikasi Indonesia. Yang inklusif kriteria berusia di

bawah 55 tahun dan dengan lebih dari satu tahun kerja pengalaman. Convenience sampling digunakan karena kerangka sampling termasuk sejumlah besar responden yang cocok dan mudah diakses (Creswell, 2003). Tabel 1 menunjukkan distribusi seluruh responden jenis kelamin, posisi, masa kerja dan pelatihan. Statistik deskriptif menunjukkan kebanyakan responden berasal dari laki-laki (75,1%) dan banyak yang memiliki gelar sarjana derajat (47,7%). Generasi dominan adalah Gen X, dengan rentang usia 37 sampai 47 tahun (42,2%). 36,5% bekerja di perusahaan selama 21-30 tahun, 23% lebih dari 30 tahun dan 9,9% kurang dari tiga tahun.



Gambar 2.23 The Influence of Generational Diversity Management and Leader–Member Exchange on Innovative Work Behaviors Mediated by Employee

Engagement, Sumber : Hapsari, Stoffers and Gunawan (2019).

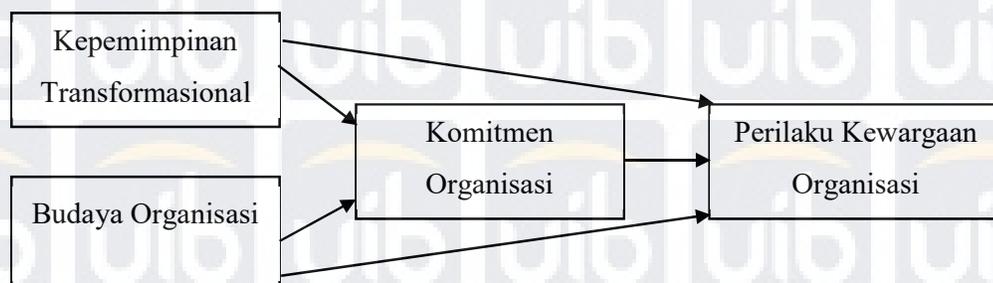
Claudia *et al.*, (2013) Meneliti adakah pengaruh employee engagement perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) di kalangan karyawan PT Sepatu Bata Tbk. Dalam penelitian ini 118 karyawan PT Sepatu Bata Tbk menjadi responden. Berdasarkan analisis mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki: 93 orang (78,8%), responden perempuan: 25 orang (21,2%). Berdasarkan analisis karakteristik usia responden, mayoritas responden dalam penelitian ini berusia

antara 23 hingga 34 tahun, sebanyak 67 orang (57%), kemudian responden berusia 35-46 tahun - 24 orang. (20%), dan di antara responden - 24 orang (20%). Terakhir, ada 27 responden yang berusia antara 47 dan 56 tahun (23%). Hasil penelitian memberikan hasil, adanya pengaruh yang signifikan dari employee engagement di OCB.



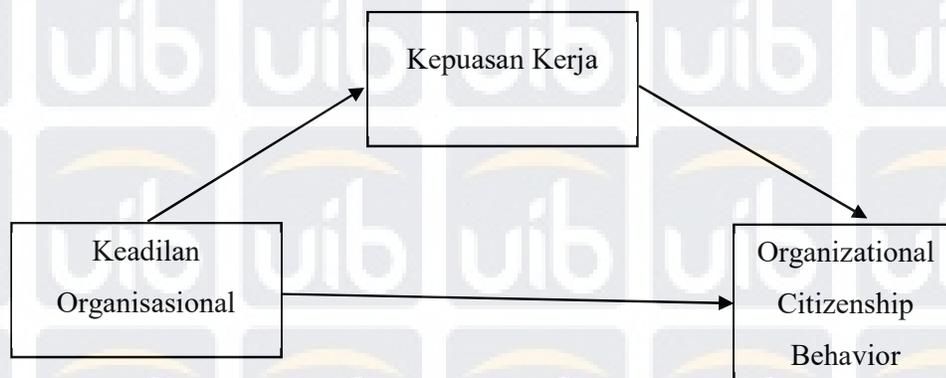
Gambar 2.24 Pengaruh employee engagement terhadap ocb pada karyawan kantor sepatu bata. Sumber : Claudia *et al.*, (2013)

Syarief, Maarif and Sukmawati, (2017) Pengumpulan data terkumpul dengan 115 kuisisioner. Komitmen organisasi dan perilaku peran ekstra karyawan di tempat kerja sangat dibutuhkan setiap lembaga memberikan pelayanan prima kepada stake holders dan dapat dilaksanakan dengan sangat baik. Hasil pelaksanaan menjelaskan bila cara kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak yang berarti akan komitmen organisasi, dan budaya organisasi memberikan dampak signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan dampak terhadap perilaku kewargaan organisasional, organisasional budaya tidak mempengaruhi perilaku warga organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku warga organisasi.



Gambar 2.25 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi Sumber : Syarief, Maarif and Sukmawati (2017).

Harumi and Riana (2019) pelaksanaan ini bertujuan apakah kepuasan kerja memiliki peran dalam mediasi keadilan organisasi pada Organizational Citizenship Behavior. Hotel Princess Keisha terletak di Denpasar, sebagai lokasi penelitian. Dalam penelitian terkumpul 40 responden, dengan hasil keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasi serta berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.



Gambar 2.26 Peran mediasi kepuasan kerja pada keadilan organisasi terhadap OCB. Sumber : Harumi and Riana (2019)

Nurdewati and Ellyawati (2020) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui caranya dampak manajemen keragaman pada perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan di lembaga pendidikan tinggi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini bahwa pengujian hipotesis dalam penelitian ini telah menunjukkan hubungan yang

positif dan signifikan diantara variabel penelitian ini. Dampak yang positif dan signifikan dari Diversity Management yang berpengaruh pada Commitment Affective, Normative Commitment, Work Engagement dan Organizational Citizenship Behavior di institusi pendidikan Pentingnya kehadiran pengelolaan keanekaragaman untuk berperan dalam perilaku karyawan di organisasi mana organisasi yang menjadi subjek penelitian ini adalah lembaga pendidikan tinggi

Aditya (2016) Penelitian ini melihat bahwa karyawan dan karyawan PT INTI (Persero) telah memiliki perilaku organisasi yang berada pada tingkat yang baik. Artinya HAM merupakan salah satu komponen internal untuk menjalankan perusahaan, kualitas komitmen, kualitas organisasi Perilaku kewarganegaraan dan kinerja tinggi, sehingga PT INTI (Persero) berada di lokasi untuk menghasilkan output tinggi.

Wira Saputra and Supartha (2019) Dikumpulkan 100 PNS dengan teknik non probability sampling. Target dari penelitian ini adalah melihat pengaruh budaya organisasi dan OCB dengan mediasi komitmen organisasi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa di setiap variable memberikan signifikan positif dan melalui mediasinya.

Noor, Khalid and Rashid (2013) Konsep ini adalah untuk mengungkap hubungan antar sumber daya manusia Praktik Manajemen Keragaman (HRDM) dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCBI dan OCBO). Studi ini juga mencoba untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan faktor HRDM yang tersedia hubungan yang signifikan dengan OCB dan mengidentifikasi faktor HRDM yang tidak diteliti di Penelitian OCB, tetapi memiliki potensi dalam

memprediksi karyawan OCB. Klasifikasi baru ini penting untuk pengetahuan yang lebih baik pada praktik HRDM dan karyawan OCB serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian tentang praktik HRDM dan hubungan OCB.

Wibowo and Izzati (2019) Subjek dalam penelitian ini adalah perawat Rumah Sakit X yang berjumlah 128. Pembahasan bertujuan untuk melihat perbandingan hubungan antara employee engagement dengan OCB terhadap karyawan perawat Rumah Sakit X. Membuktikan hasil bahwa adanya hubungan antara employee engagement dengan OCB pada karyawan perawat Rumah Sakit X.

Fallis *et al.*, (2013) Tujuan penelitian ini adalah keterlibatan dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja pegawai di P2ET LIPI Bandung. Karyawan P2ET LIPI Bandung yang berpenduduk 114 orang. Sampel acak digunakan sebagai analisis. Teknik tersebut kemudian ditemukan sebanyak 89 orang sebagai sampel.

Kurtulmus (2016) Pengambilan sampel terdiri dari 464 diantara 1088 guru yang bekerja di Sekolah Menengah Anatolia di pusat Kota. Tugas penelitian ini mencari pengetahuan terhadap pengaruh manajemen keragaman pada guru komitmen organisasi dan perilaku warga organisasi. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pengelolaan keanekaragaman dapat dilakukan prediktor signifikan dari komitmen organisasi dan kewarganegaraan organisasi tingkah laku.

## 2.2 Definisi Variable Dependen

### 2.2.1 Definisi variable Organizational Citizens Behavior

Dilandaskan oleh Titisari (2014), ialah suatu kontribusi individu yang lebih dari tugas utama. Meliputi perilaku seperti menolong orang lain, membantu secara

suka rela, tugas lebih dan taat pada aturan. Sikap ini merupakan “nilai tambah karyawan” dan adalah contoh yang patut di ikuti dan bermakna membantu.

Menurut Graham (1991), OCB di bagikan menjadi tiga yaitu :

1. Loyalty, sikap karyawan menetapkan diri untuk melakukan tugas yang menguntungkan organisasi
2. Obedience, sikap karyawan yang patuh dan taat pada peraturan organisasi
3. Participation, sikap karyawan yang senang dan aktif mengembangkan aspek kehidupan organisasi.

## 2.3 Definisi variable mediasi

### 2.3.1 Definisi Variable Employee related attitude

Menurut Harris (2000), seorang karyawan yang berkompetitif adalah mereka yang memiliki kompetensi. Dari segi sains, keterampilan dan kualitas individu termasuk motivasi diri, hubungan pribadi, dan nilai. Pengetahuan yang baik saja tidak cukup di dunia bisnis atau dunia kerja. Melainkan memerlukan keterampilan berkomunikasi, mengatur waktu, keterampilan konseptual dan keterampilan memahami. Seseorang juga harus memiliki kejujuran dan menaati janji.

## 2.4 Hubungan antar variable

### 2.4.1 Hubungan antar Karakteristik Diversity Management dan OCB

Bizri (2018) Konfirmasi dampak positif dari Keanekaragaman Manajemen pada perasaan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi dan keterlibatan di

tempat kerja, yang berdampak positif organisasi karyawan perilaku karyawan. Namun, temuan tersebut meniadakan pengaruh langsung dari keanekaragaman manajemen atas komitmen normatif atau OCB

#### 2.4.2 Hubungan antar Karakteristik Affective commitment dan OCB

Felicia (2017) komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif adalah bagian dari komitmen organisasi yang berpengaruh positif pada OCB tepat lokasi Hotel Gunawangsa. Menyimpulkan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap OCB, akan tetapi pada komitmen normatif tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap OCB dan komitmen afektif yang berpengaruh terhadap OCB.

#### 2.4.3 Hubungan antar karakteristik Engagement dan OCB

Darma Wijoyo (2017) Menggunakan jenis explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan ada 44 responden dari hotel Dewarna Sutoyo Malang. Nilai yang diperoleh dari analisis antara Employee Engagement dan OCB koefisien 0,072 sebesar dengan signifikan 0,000. Dengan memberi motivasi dan semangat terhadap karyawan akan mendekatkan diri kepada karyawan secara pribadi.

#### 2.4.4 Hubungan antar Karakteristik Diversity Management dan Affective commitment

Ashikali and Groeneveld (2015) Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak variabilitas manajemen pada staf struktural dapat dijelaskan sebagian oleh dampaknya pada keterlibatan organisasi. Analisis data dari sampel 10.976 pegawai

pemerintah Belanda digunakan untuk menguji keyakinan kami menggunakan metode pemodelan.

#### 2.4.5 Hubungan antar Karakteristik Diversity Management dan engagement

Ode Sifatu *et al.*, (2020) Suara karyawan dan keragaman generasi manajemen berpengaruh positif terhadap perilaku kerja sektor farmasi sementara keterlibatan karyawan telah dimainkan peran mediasi penting di antara mereka. Karyawan keterlibatan meningkatkan produktivitas perusahaan dan terlibat karyawan dengan pekerjaan mereka, oleh karena itu keterlibatan karyawan meningkatkan kepuasan karyawan, menghasilkan inovasi perilaku kerja di apotek Indonesia mengalami peningkatan.

#### 2.4.6 Hubungan antar karakteristik diversity management dan ocb melalui affective commitment

Hasil menjelaskan bahwa adanya perbedaan variabel iklim organisasi dan variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku organisasi etika guru sekolah. Mengetahui hasil dari dampak keragaman, iklim organisasi dan organisasi komitmen terhadap perilaku warga organisasi Sekolah XYZ Tangerang.

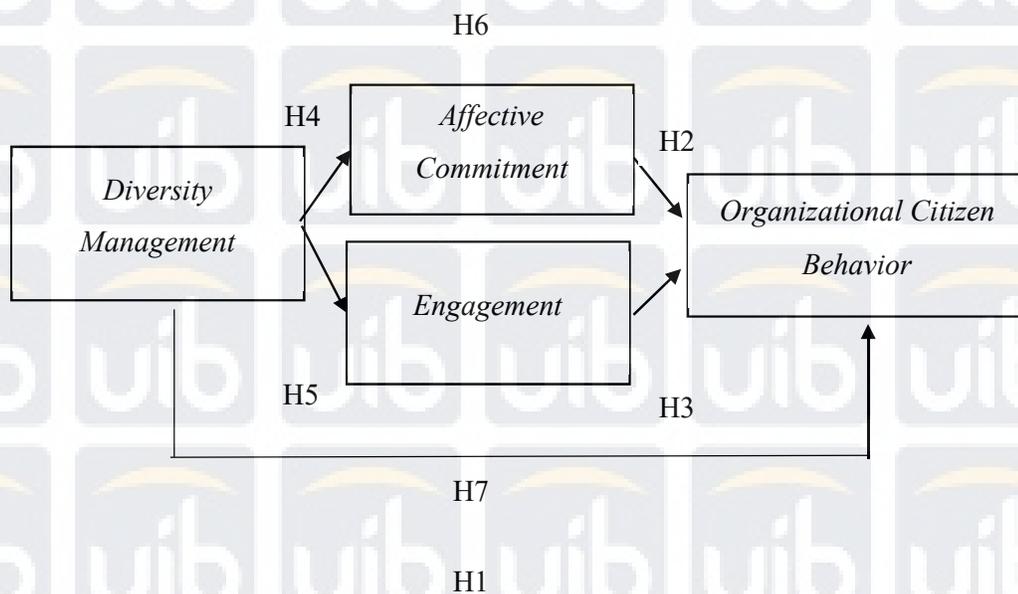
#### 2.4.7 Hubungan antar karakteristik diversity management dan ocb melalui engagement

Hapsari, Stoffers and Gunawan, (2019) menyelidiki pengaruh keanekaragaman generasi manajemen dan kualitas pertukaran pemimpin-anggota perilaku kerja yang inovatif, dimediasi oleh keterkaitan dengan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan adanya keterlibatan karyawan memperkuat pengaruh

kualitas pemimpin-anggota pertukaran, dan manajemen keragaman mengarah pada perilaku kerja inovatif yang positif. Keragaman generasi, pemimpin-anggota pertukaran, dan perilaku kerja inovatif paling rendah di antara Gen Y, tetapi paling tinggi di antara Gen X.

## 2.5 Model penelitian dan Perumusan hipotesis

Beberapa macam hipotesis yang dapat di temukan dengan penjelasan kalimat dan gabungan dari variable satu dengan satu atau lainnya. Saat ini peneliti akan merangkai hipotesis dengan masing masing variable. Dari penelitian sebelumnya, maka di duga:



Sumber: Bizri (2018)

H1: Di duga terdapat pengaruh positif antara karakteristik diversity management dan organizational citizenship behavior

H2: Di duga terdapat pengaruh positif antara karakteristik affective commitment dan organizational citizenship behavior

H3: Di duga terdapat pengaruh positif antara karakteristik engagement dan organizational citizenship behavior

H4: Di duga terdapat pengaruh positif antara karakteristik diversity management dan affective commitment

H5: Di duga terdapat pengaruh positif antara karakteristik diversity management dan engagement

H6: Di duga terdapat pengaruh positif antara karakteristik diversity management terhadap organizational citizenship behavior dengan affective commitment sebagai mediasi

H7: Di duga terdapat pengaruh positif antara karakteristik diversity management terhadap ocb dengan engagement sebagai mediasi.