

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengurus IMM

1. Pengurus IMM

Secara etimologis, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2025), pengurus adalah anggota yang dipilih untuk mengelola perkumpulan. Sedangkan anggota sendiri ialah orang yang menjadi bagian atau masuk dalam suatu golongan (organisasi, dewan, panitia, dan sebagainya). Artinya pengurus ialah orang terpilih yang menjadi bagian dari perkumpulan dan memiliki tanggung jawab untuk mengelolanya.

Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) merupakan suatu perkumpulan dengan sistem organisasi kader mahasiswa Islam yang berlandaskan nilai-nilai keislaman, kemuhammadiyah, dan keilmuan. Sesuai dengan yang disebutkan dalam Sistem Perkaderan Ikatan (Dewan Pimpinan Pusat IMM, 2025) IMM ialah organisasi otonom dibawah naungan Persyarikatan Muhammadiyah, yang mewadahi kader-kader Muhammadiyah di kalangan mahasiswa. Dalam sistem perkaderan IMM, seorang pengurus ialah yang bertanggung jawab untuk menggerakkan seluruh lini kaderisasi serta memastikan berjalannya tujuan dan ideologi IMM, seperti halnya nilai trilogi yaitu religiusitas, intelektualitas, dan humanitas.

Sebagaimana dijelaskan dalam Sistem Perkaderan Ikatan (Dewan Pimpinan Pusat IMM, 2025), pengurus IMM dibentuk secara berjenjang mulai dari tingkat komisariat, cabang, DPD hingga DPP, melalui perkaderan utama yang disebut Darul Arqam (DAD-DAM-DAP).

IMM sendiri memiliki hierarki pimpinan dari yang paling dasar hingga paling atas, pimpinan yang paling dasar disebut Pimpinan Komisariat atau seringkali disingkat PK, selanjutnya di susul dengan Pimpinan Cabang (PC), disusul lagi dengan Dewan Pimpinan Daerah (DPD) dan yang paling tinggi ialah Dewan Pimpinan Pusat (DPP), sebagaimana hierarki berikut :

- a. PK: Pimpinan Komisariat (tingkat paling dasar)
- b. PC: Pimpinan Cabang
- c. DPD: Dewan Pimpinan Daerah
- d. DPP: Dewan Pimpinan Pusat

2. Karakteristik Pengurus IMM

Pengurus IMM memiliki beberapa karakteristik khas yang memungkinkan IMM mampu membedakan dirinya dari organisasi mahasiswa lainnya, yakni :

- a. Karakteristik Orientatif, sesuai dengan SPI (2025):
 - 1) Berorientasi pada nilai dakwah dan kaderisasi, di mana kepemimpinan dipahami sebagai amanah moral.
 - 2) Pengurus IMM dikenal memiliki ideologi organisasi yang telah ditetapkan sejak IMM didirikan atau yang disebut Nilai-Nilai Ideologi Ikatan.

- 3) Memiliki slogan “Anggun dalam Moral, Unggul dalam Intelektual dan Radikal dalam Gerakan”
 - 4) Mengupayakan integritas yang tinggi terhadap nilai Islam progresif, sehingga perilakunya harus mencerminkan akhlak kepemimpinan.
 - 5) Pengurus IMM dituntut memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan sosial serta kemampuan kolaboratif dalam mengelola program-program.
- b. Karakteristik Administratif, sesuai Tanfidz Muktamar IMM (Dewan Pimpinan Pusat IMM, 2025) :
- 1) Pengurus atau BPH ialah kader IMM yang telah menjalankan serangkaian agenda perkaderan utama, dan telah melalui proses musyawarah hingga bai'at pelantikan pengurus.
 - 2) Kader IMM ialah kalangan mahasiswa dari jenjang S1 hingga dengan maksimal usia 31 tahun.
 - 3) Kader IMM ialah mahasiswa Islam, sebagaimana yang tercantum dalam Tanfidz Muktamar (Dewan Pimpinan Pusat IMM, 2025) IMM merupakan gerakan Mahasiswa Islam yang bergerak di bidang keagamaan, kemasyarakatan dan kemahasiswaan.
 - 4) Pengurus IMM disebut BPH dan memiliki rentang waktu masa jabatan yang berbeda beda sesuai dengan tingkatan pimpinannya.

Dalam perspektif psikologi organisasi, karakteristik pengurus IMM dapat dikaitkan dengan *Organizational Citizenship Behavior*, di mana dedikasi, rasa

tanggung jawab, dan kesukarelaan menjadi indikator utama perilaku kader yang berorientasi pada kemaslahatan organisasi.

3. Tugas Pengurus IMM

Tugas dan tanggung jawab pengurus IMM secara administratif tertuang dalam Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) yang disesuaikan dengan tingkatan pimpinannya, mulai dari yang paling dasar hingga tingkat pusat. Tugas utama setiap tingkatan selain menetapkan program kerja dan arah gerak adalah mengawasi dan mengkoordinir pimpinan di bawahnya, dengan pola sebagai berikut:

- a. PC mengawasi dan mengkoordinir PK
- b. DPD mengawasi dan mengkoordinir PC
- c. DPP mengawasi dan mengkoordinir DPD

Salah satu tugas pokok masing-masing tingkatan pimpinan ialah mengawasi dan mengkoordinir pimpinan-pimpinan yang ada di bawahnya, seperti halnya PC mengkoordinir PK, DPD mengawasi dan mengkoordinir PC, dan DPP mengawasi dan mengkoordinir DPD. Khusus untuk PK karena tingkatan paling dasar, ia langsung memiliki tugas kaderisasi yang paling mendasar yakni kader yang telah lolos DAD dan akan bergabung di kepengurusan berikutnya untuk regenerasi (Dewan Pimpinan Pusat IMM, 2025).

Selain memiliki tugas pengawasan dan koordinasi, pengurus IMM sendiri memiliki berbagai tugas formal lain dimasing-masing bidangnya, yang secara umum diantaranya ialah :

1. Menetapkan program kerja satu periode.
2. Melakukan kaderisasi untuk para calon kader yang ingin bergabung.
3. Menjaga pola komunikasi yang efektif antar bidang maupun anggota.
4. Menentukan arah gerak dan Garis Besar Haluan Organisasi (GBHO).
5. Mengkoordinir jadwal program kerja dan laporan bulanan.
6. Menertibkan administrasi maupun keuangan.
7. Stabilisasi internal pimpinan.
8. Menjalin hubungan dengan pimpinan di komisariat/cabang/daerah lain.

B. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Smith et.al (1983) dalam jurnalnya yang berjudul “*Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*” sebagai perilaku individual yang bersifat pilihan atau sukarela, tidak secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal organisasi, tetapi secara agregat (keseluruhan) meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Kemudian pada beberapa tahun selanjutnya, konstruk *Organizational Citizenship Behavior* dilanjutkan oleh Organ D.W. pada tahun 1988 dalam bukunya yang berjudul “*Organizational Citizenship Behavior : A Good Soldier Syndrome*” sebagai Perilaku individu yang bersifat diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit dan diakui oleh sistem penghargaan formal, serta secara keseluruhan mendukung fungsi organisasi yang efektif. Organ (1988) memperkenalkan *Organizational*

Citizenship Behavior melalui dua dimensi utama yakni *Altruism* (sikap membantu) dan *Generalized Compliance* (kepatuhan umum).

Namun, setelah mendapatkan beberapa kritikan berkaitan dengan konstruksi *Organizational Citizenship Behavior* di tahun 1995-1996, pada tahun 1997 Organ kemudian menyempurnakan definisinya berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai “perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara eksplisit dituntut oleh sistem formal organisasi, tetapi mendukung fungsi sosial dan psikologis organisasi”. Tidak hanya sempurna secara definisi, Organ juga mengembangkan dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menjadi lima dimensi utama, yakni *Altruism* (Sikap Membantu), *Conscientiousness* (Kesadaran Penuh), *Sportmanship* (Sportivitas berorganisasi), *Courtesy* (Kesopanan), dan *Civic Virtue* (Kebijakan Sipil). Kelima dimensi tersebut tetap bertahan menjadi dimensi utama *Organizational Citizenship Behavior* hingga sekarang.

Podsakoff et al. (2018) menegaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk kontribusi ekstra peran (*extra-role behavior*) yang muncul karena motivasi intrinsik dan komitmen afektif terhadap organisasi. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), perilaku ini dianggap sebagai “balasan sosial” atas perlakuan positif yang diterima individu dari organisasi, seperti dukungan, keadilan, dan kepercayaan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* ialah OCB adalah perilaku individu yang bersifat sukarela dan tidak dituntut secara formal oleh pimpinan organisasi, namun

secara total perilaku tersebut mendukung efektivitas dan fungsi sosial serta psikologis organisasi. Perilaku ini tidak ditentukan untuk menjadi tugas wajib anggota, tetapi dilakukan atas dasar inisiatif pribadi untuk membantu anggota yang lain dalam mencapai tugas organisasi yang telah ditetapkan secara efektif.

2. Aspek *Organizational Citizenship Behavior*

Organ (1997) membagi *Organizational Citizenship Behavior* ke dalam lima dimensi/aspek utama, yaitu:

a. *Altruism* (Sikap Membantu)

Yaitu perilaku membantu rekan kerja secara sukarela, tanpa pamrih dan dapat mengorbankan kepentingan pribadi tanpa mengharapkan imbalan. Aspek ini dapat menunjukkan kontribusi terhadap efektivitas dalam bentuk bantuan kepada rekan.

b. *Conscientiousness* (Kesadaran Penuh)

Perilaku melaksanakan tugas dengan tanggung jawab tinggi, kecenderungannya mengarah pada perilaku yang melampaui standar minimum dalam kinerja organisasi, seperti dalam hal kehadiran, aturan, istirahat, kontribusi, dan sebagainya. Aspek ini juga termasuk ke dalam salah satu dari dimensi teori *Big Five Personality*.

c. *Sportsmanship* (Sportifitas Organisasi)

Suatu sikap yang mengarah kepada individu yang tetap mempertahankan nilai-nilai etis dalam berorganisasi meskipun dalam situasi yang tidak diinginkan. Keterlibatan nilai tersebut diantaranya

adalah menghormati rekan, bersikap santun, tidak mengeluh, tidak memperpanjang masalah.

d. *Courtesy* (Kesopanan)

Perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dalam bentuk verbal maupun non-verbal, ditujukan untuk menghargai orang lain dan mencegah masalah yang mungkin terjadi dengan orang lain.

e. *Civic Virtue* (Kebijakan Sipil)

Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi dan perhatian terhadap perkembangan organisasi. Perilaku ini menunjukkan bahwa individu mempunyai rasa tanggung jawab, terlibat, dan peduli terhadap perkembangan organisasi.

Beberapa tokoh lain seperti Podsakoff et.al (2018) juga membagi dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menjadi lima dimensi yang sama. Beberapa penelitian terbaru memperluas aspek ini dengan menambahkan dimensi *loyalty* dan *initiative* (Farh et al, 2004), terutama dalam konteks budaya kolektivistik seperti Asia, di mana perilaku menolong dan menjaga harmoni sosial lebih menonjol.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (1988) *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni :

a. *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

Individu yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan perilaku sukarela, seperti membantu rekan dan bekerja lebih dari standar. Semakin puas individu, semakin besar kemungkinan ia tampilkan *Organizational Citizenship Behavior*.

b. *Perceived Fairness* (Persepsi Keadilan)

Jika anggota merasa diperlakukan adil (baik dalam pembagian tugas, imbalan, maupun sikap atasan) mereka terdorong membalas dengan perilaku yang lebih dari tugas formalnya. Perasaan adil memicu timbulnya rasa ingin membalas dengan perilaku positif.

c. *Trust In Leadership* (Kepercayaan kepada Pemimpin)

Ketika atasan peduli, suportif, dan dapat dipercaya, anggota merasa nyaman untuk memberi kontribusi lebih. Hubungan baik dengan pemimpin dapat memicu *Organizational Citizenship Behavior* meningkat.

d. *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi)

Individu yang merasa terikat dan bangga pada organisasinya cenderung melakukan hal ekstra tanpa diminta. Loyalitas mendorong perilaku ekstra peran.

e. *Job Characteristics* (Karakteristik Pekerjaan)

Pekerjaan yang jelas, bermakna, dan memberi otonomi membuat individu termotivasi menampilkan OCB. Pekerjaan yang baik meningkatkan motivasi internal.

f. *Role Perception* (Persepsi terhadap Peran)

Ketidajelasan peran (*role ambiguity*) atau konflik peran dapat menurunkan OCB, karena energi mental individu habis untuk menyelesaikan masalah peran dasar.

g. *Individual Differences* (Karakteristik Individu)

Perbedaan individual seperti: kepribadian, nilai moral, orientasi prososial, sikap terhadap pekerjaan dan organisasi dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

h. *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Budaya organisasi yang dibangun secara terencana dan berorientasi pada nilai keadilan. Dengan menempatkan keadilan sebagai norma utama (bahkan sebagai metanorma yang menjadi dasar pedoman perilaku organisasi) dapat mendorong anggota untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* demi kepentingan kolektif.

i. *Organizational Climate and Social Norms* (Iklim Organisasi dan Norma Sosial)

Iklim organisasi yang menghargai kerja sama dan solidaritas memunculkan norma sosial yang mendorong anggota untuk melakukan OCB. Ketika norma kelompok mendukung perilaku sukarela, anggota akan lebih cenderung melakukan OCB karena dipandang sebagai “bagian dari etika kelompok”.

Sedangkan menurut Podsakoff et.al (1990) dalam penelitiannya membagi faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* menjadi dua bagian, yakni faktor individu dan faktor kepemimpinan, seperti berikut :

1) Faktor Individu

a) *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

Individu yang puas dengan pekerjaannya cenderung menampilkan OCB lebih tinggi. Kepuasan memunculkan rasa nyaman dan keterikatan positif sehingga anggota organisasi lebih terdorong membantu rekan, menunjukkan inisiatif, serta bersikap kooperatif.

b) *Affective Commitment* (Komitmen Organisasi)

Komitmen organisasi berhubungan erat dengan OCB karena individu yang memiliki keterikatan emosional kuat terhadap organisasi biasanya menampilkan kontribusi ekstra untuk kemajuan organisasi.

c) *Individual Differences* (Karakteristik Kepribadian)

Beberapa karakter seperti *conscientiousness* dan *agreeableness* berkorelasi positif dengan OCB. Individu yang teliti, bertanggung jawab, dan mudah bekerja sama cenderung lebih siap melakukan perilaku di luar tugas formalnya.

d) *Perceived Fairness* (Persepsi Keadilan)

Sejauh mana anggota merasa diperlakukan adil, dihargai, didukung, dan diperhatikan oleh organisasi, maka akan semakin besar pula rasa timbal balik (*norm of reciprocity*) yang mendorong individu melakukan OCB.

2) Faktor Kepemimpinan

a) *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)

Gaya kepemimpinan ini memengaruhi OCB melalui inspirasi, keteladanan, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin transformasional membuat anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari sekadar tuntutan formal.

b) *Supportive Leadership* (Kepemimpinan Mendukung)

Dukungan dan penghargaan yang diberikan pemimpin menciptakan lingkungan yang positif sehingga anggota terdorong menunjukkan inisiatif, loyalitas, dan perilaku prososial lainnya.

c) *Leader-Member Exchange* (LMX)

LMX tinggi yang ditandai dengan hubungan dekat, komunikasi intens, dan kepercayaan, maka akan meningkatkan kecenderungan anggota untuk melakukan OCB. Hubungan berkualitas mendorong rasa kewajiban moral dan keinginan membalas kepercayaan pemimpin.

Pada penelitian ini, peneliti hanya memfokuskan faktor dengan mengambil satu faktor individu yakni komitmen organisasi serta faktor eksternal yakni budaya organisasi.

4. Klasifikasi Jenis *Organizational Citizenship Behavior*

Klasifikasi jenis *Organizational Citizenship Behavior* sesuai target perilaku menurut Williams dan Anderson (1991) :

a. *Organizational Citizenship Behavior - Individual* (OCB-I)

Organizational Citizenship Behavior - Individual merujuk pada perilaku sukarela yang secara langsung ditujukan untuk membantu individu lain dalam organisasi, seperti menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan atau memberikan dukungan interpersonal.

b. *Organizational Citizenship Behavior – Organization* (OCB-O)

Organizational Citizenship Behavior – Organization mengacu pada perilaku yang ditujukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan, seperti menjaga citra organisasi, mematuhi aturan secara sukarela, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Podsakoff et.al (2000) menambahkan *Organizational Citizenship Behavior* lain yang relevan dalam konteks organisasi berbasis nilai dan kolektivitas, yakni :

1) *Organizational Citizenship Behavior - Individual (OCB-I)*

Merujuk pada perilaku sukarela yang secara langsung ditujukan untuk membantu individu lain dalam organisasi. Fokus utamanya mencakup tindakan seperti membantu rekan yang mengalami kesulitan kerja, memberikan bantuan ketika ada beban tugas berlebih, atau memberikan dukungan emosional dan instrumental tanpa diminta.

2) *Organizational Citizenship Behavior – Organization (OCB-O)*

Bentuk ini mencerminkan loyalitas dan kepedulian anggota terhadap keberlangsungan dan reputasi organisasi. Fokus perilakunya antara lain adalah mematuhi aturan organisasi secara sukarela, menjaga citra organisasi, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta menunjukkan kedisiplinan dan tanggung jawab meskipun tanpa pengawasan langsung.

3) *Organizational Citizenship Behavior – Chang Oriented*

Bentuk ini merujuk pada perilaku sukarela anggota yang berani mengemukakan gagasan baru, memberikan kritik konstruktif, serta mendorong perbaikan sistem, kebijakan, atau praktik organisasi, meskipun tindakan tersebut tidak diwajibkan secara formal dan berpotensi menimbulkan resistensi sosial.

C. Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Schein (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh sekelompok orang untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan mengintegrasikan hubungan internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir dan bertindak. Menurut Hofstede et al. (1990), budaya organisasi merupakan pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya ini tercermin dalam praktik kerja, simbol, ritual, dan cara anggota organisasi berinteraksi.

Menurut Robbins (2001) budaya organisasi ialah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, jika ditelaah lebih lanjut, merupakan serangkaian karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut. Lebih ringkasnya, budaya organisasi ialah persepsi umum yang dimiliki oleh para anggota organisasi, suatu sistem yang dimakna secara bersama.

Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa budaya organisasi mencakup nilai, keyakinan, norma, dan perilaku bersama yang memengaruhi cara anggota bertindak di dalam organisasi. Implikasi dari budaya organisasi menurut Robbins dan Judge sendiri salah satunya ialah dapat membentuk identitas organisasi yang dapat membedakan organisasinya dengan organisasi lain.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi ialah sistem atau cara kerja kelompok yang dianggap benar oleh mereka, berupa pola nilai, aturan tidak tertulis, dan perilaku yang diajarkan kepada anggota baru agar bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan luar dan menjaga hubungan di dalam organisasi. Budaya organisasi juga merupakan pesan bersama tentang arti pekerjaan yang telah disepakati anggota dalam jangka waktu yang lama, yang membedakan organisasi mereka dari organisasi lain karena menekankan hal-hal yang penting bagi identitas organisasinya. Dengan demikian, budaya mencakup nilai, kepercayaan, norma, dan perilaku yang sering dilakukan bersama, yang pada akhirnya membentuk identitas unik organisasi tersebut.

2. Aspek Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2019) mengidentifikasi tujuh dimensi utama budaya organisasi, yaitu:

- a. *Innovation and Risk Taking* (Inovasi dan keberanian mengambil risiko)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif, kreatif, dan berani mengambil risiko dalam bekerja. Organisasi dengan budaya ini biasanya terbuka terhadap ide-ide baru dan perubahan.

- b. *Attention Detail* (Perhatian terhadap detail)

Menunjukkan sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan ketepatan, ketelitian, dan perhatian terhadap hal-hal kecil dalam

menyelesaikan pekerjaan. Budaya yang tinggi dalam dimensi ini menuntut standar kerja yang presisi dan kualitas yang tinggi.

c. *Outcome Orientation* (Orientasi hasil)

Menggambarkan fokus organisasi terhadap pencapaian hasil dibandingkan dengan proses yang digunakan untuk mencapainya. Dalam budaya ini, keberhasilan diukur dari *output* dan kinerja akhir.

d. *People Orientation* (Orientasi pada orang)

Dimensi ini menekankan sejauh mana keputusan manajerial mempertimbangkan efeknya terhadap anggota organisasi. Budaya dengan orientasi tinggi pada orang menghargai kesejahteraan, keadilan, dan kebutuhan karyawan.

e. *Team Orientation* (Orientasi tim)

Menunjukkan sejauh mana kegiatan organisasi didasarkan pada kerja tim, bukan pada individu. Budaya dengan orientasi tim yang kuat menekankan kolaborasi, komunikasi, dan solidaritas antaranggota.

f. *Aggressiveness* (Keagresifan)

Menggambarkan sejauh mana anggota organisasi bersikap kompetitif dan tegas dalam berinteraksi, baik di dalam maupun di luar organisasi. Budaya yang agresif mendorong semangat bersaing tinggi dan pencapaian target secara cepat.

g. *Stability* (Stabilitas)

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo, keteraturan, dan efisiensi dibandingkan

dengan perubahan dan pertumbuhan. Organisasi dengan budaya stabil biasanya mengutamakan keamanan, rutinitas, dan kepastian kerja.

Sedangkan dimensi utama dari budaya organisasi menurut model Schein (2010) ialah :

1) *Artifacts* (Artefak)

Artefak adalah bentuk paling nyata dan terlihat dari budaya organisasi, seperti simbol, logo, pakaian seragam, tata ruang kantor, ritual, slogan, atau gaya komunikasi. Artefak mudah diamati tetapi sulit diinterpretasikan karena hanya menggambarkan manifestasi luar dari nilai-nilai yang lebih dalam.

2) *Espoused Values* (Nilai-Nilai yang Dianut)

Nilai-nilai ini mencakup keyakinan, strategi, dan prinsip yang secara sadar diakui dan dijunjung tinggi oleh anggota organisasi. Nilai tersebut biasanya tertuang dalam visi, misi, serta kode etik organisasi. Nilai-nilai ini menjadi pedoman perilaku dan pengambilan keputusan sehari-hari.

3) *Basic Underlying Assumptions* (Asumsi Dasar)

Asumsi dasar merupakan keyakinan tak disadari (*unconscious beliefs*) yang terbentuk dari pengalaman bersama dan menjadi pola pikir otomatis anggota organisasi. Asumsi inilah yang membentuk cara mereka memandang realitas, kebenaran, dan hubungan sosial.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terbagi menjadi :

a. *Founder's Philosophy* (Filosofi dan Nilai Pendiri)

Nilai, keyakinan, dan visi pendiri menjadi dasar utama pembentukan budaya organisasi. Pendiri menentukan: tujuan awal organisasi, nilai inti, standar perilaku, gaya kepemimpinan awal. Nilai pendiri kemudian diwariskan kepada generasi berikutnya melalui proses sosialisasi.

b. *Selection Process* (Proses Seleksi Anggota)

Budaya dipengaruhi oleh cara organisasi memilih orang yang nilai dan karakteristiknya sesuai dengan budaya yang diinginkan. Budaya organisasi akan menjadi semakin kuat karena hanya anggota dengan nilai yang cocok yang diterima.

c. *Top Management* (Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Manajemen Puncak)

Perilaku pemimpin puncak (*top management*) sangat menentukan: iklim, norma, pengambilan keputusan, toleransi risiko, dan keterbukaan komunikasi. Pemimpin menjadi role model yang ditiru anggota lain, sehingga perilaku mereka memperkuat arah budaya.

d. *Socialization Process* (Proses Sosialisasi)

Budaya organisasi diperkuat melalui proses sosialisasi. Menurut Robbins dan Judge, sosialisasi memiliki tiga tahap: *Pre-arrival stage*

- *Encounter stage* - *Metamorphosis stage*. Proses ini membuat budaya organisasi semakin solid dan bertahan lama.

e. *Organizational Structure* (Struktur Organisasi)

Struktur organisasi dapat memengaruhi cara anggota berinteraksi, alur komunikasi, tingkat inovasi, pengambilan keputusan. Struktur yang kaku cenderung menghasilkan budaya formal, sedangkan struktur fleksibel mendorong budaya inovatif dan kreatif.

f. *Organizational Systems and Policies* (Sistem dan Kebijakan Organisasi)

budaya dipengaruhi oleh sistem formal seperti sistem *reward* dan *punishment*, prosedur kerja, kebijakan SDM, sistem evaluasi, SOP. Jika sistem mendukung kerja sama dan inovasi, budaya organisasi juga menjadi kooperatif dan kreatif.

g. *Stories, Rituals, Symbols, and Language* (Cerita, Ritual, Simbol, Bahasa)

Elemen simbolik ini memainkan peran penting dalam memperkuat budaya organisasi. Unsur ini mempercepat proses internalisasi budaya organisasi yang membentuk identitas organisasi tersebut, sehingga berbeda dengan organisasi lain.

Sedangkan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut Schein (2010) ialah :

1) *Founder's Values* (Nilai Pendiri)

Pendiri organisasi menjadi faktor yang paling fundamental dalam pembentukan budaya. Pendiri menentukan berbagai nilai yang menjadi dasar berjalannya organisasi. Nilai pendiri tersebut menjadi akar budaya yang terus diwariskan pada generasi berikutnya.

2) *Leadership Behavior* (Perilaku Kepemimpinan)

Pemimpin memperkuat atau mengubah budaya melalui teladan, keputusan, dan cara mereka memimpin.

3) *Critical Incidents* (Pengalaman Penting/Peristiwa Kritis)

Keberhasilan, kegagalan, konflik, atau krisis membentuk nilai baru yang kemudian menjadi bagian dari budaya.

4) *Organizational Structure and Systems* (Sistem dan Struktur Organisasi)

Budaya dipengaruhi oleh sistem dan struktur formal organisasi. Struktur yang hirarkis cenderung menghasilkan budaya patuh pada otoritas, sedangkan struktur longgar menghasilkan budaya yang fleksibel dan kreatif.

5) *Socialization Processes* (Sosialisasi/Kaderisasi)

Nilai budaya ditanamkan kepada anggota baru melalui berbagai perkaderan yang ditentukan ataupun melalui pelatihan khusus, mentoring, dan interaksi dengan senior.

6) *Shared Learning and Group Experiences* (Pembelajaran Bersama dan Pengalaman Kelompok)

Pengalaman bersama membuat anggota mengembangkan cara berpikir dan bertindak bersama. Pengalaman-pengalaman tersebut dapat menumbuhkan kesepahaman nilai kelompok.

7) *External Adaptation and Internal Integration*

Bagaimana organisasi menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan luar menciptakan nilai baru seperti inovasi, profesionalitas, dan responsivitas. Dan bagaimana anggota belajar bekerja sama, menyelesaikan konflik, dan membangun identitas bersama dapat memicu perkembangan budaya organisasi.

4. **Klasifikasi Jenis Budaya Organisasi**

Cameron dan Quinn (2011), mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam empat tipe utama, yaitu:

a. *Clan Culture*

Budaya yang menekankan hubungan kekeluargaan, kebersamaan, partisipasi, dan kerja sama. Organisasi dengan budaya ini cenderung menciptakan lingkungan yang hangat, suportif, dan menumbuhkan rasa memiliki yang kuat di antara anggotanya.

b. *Adhocracy Culture*

Budaya yang berorientasi pada inovasi, kreativitas, dan fleksibilitas. Organisasi dengan tipe ini mendorong anggota untuk berani mengambil risiko, berpikir visioner, dan menciptakan perubahan.

c. *Market Culture*

Budaya yang berfokus pada kompetisi, produktivitas, dan pencapaian target. Keberhasilan organisasi diukur melalui hasil, kinerja, dan keunggulan dibandingkan pihak lain.

d. *Hierarchy Culture*

Budaya yang menekankan stabilitas, struktur formal, aturan yang jelas, serta pengendalian internal. Organisasi dengan budaya ini mengutamakan keteraturan, prosedur, dan konsistensi.

D. Komitmen Organisasi

1. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana individu tidak hanya mengidentifikasi diri secara psikologis dengan organisasi tempat mereka bekerja, tetapi juga merasakan kenyamanan emosional, nilai-nilai, dan tujuan organisasi sejalan dengan identitas pribadi mereka. Konsep ini mencakup keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut meskipun menghadapi godaan untuk berpindah kerja, tekanan eksternal, atau alternatif peluang karier. Dalam pandangan Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi tidak sekadar loyalitas pasif, melainkan berkaitan dengan ikatan

psikologis yang mendalam, komitmen afektif, serta orientasi terhadap masa depan bersama organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan, berkontribusi, dan berpartisipasi aktif dalam pencapaian visi organisasi.

Sementara itu, menurut Robbins dan Judge (2019), komitmen organisasi lebih ditekankan pada kemampuan seorang karyawan untuk mendukung tujuan organisasi secara konsisten melalui tindakan nyata, perilaku kerja yang sesuai standar, dan dukungan berkelanjutan terhadap dampak positif dari upaya organisasi. Komitmen ini mencakup tiga komponen utama: loyalitas yang berkelanjutan, komitmen kognitif terhadap tujuan organisasi, serta kesediaan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dalam konteks pekerjaan. Selain itu, komitmen organisasi juga merujuk pada sejauh mana karyawan menyelaraskan peran, tanggung jawab, dan kontribusi mereka dengan kebutuhan strategis organisasi, sehingga peran yang dijalankan tidak hanya memenuhi tugas formal, tetapi juga memperkuat kohesi tim, budaya kerja, dan arah pencapaian target organisasi.

Colquitt, et.al (2019) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa terikat, terlibat, dan ingin tetap menjadi bagian dari organisasi, yang selanjutnya memengaruhi sikap dan perilaku kerja, termasuk perilaku kewargaan organisasi.

Dengan demikian, komitmen organisasi dapat dipahami bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang merasa terikat dengan organisasi,

ingin tetap menjadi bagian darinya, dan siap mendukung tujuan serta kelayakannya di dalam lingkungan kerja. Hal ini mencakup bagaimana karyawan menyelaraskan peran mereka dengan organisasi tempat mereka berada, serta membuat mereka merasa memiliki hubungan baik, nyaman, dan memahami tujuan organisasi.

2. Aspek Komitmen Organisasi

Menurut model tiga komponen Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi terdiri dari:

a. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, di mana individu bertahan karena keinginan pribadi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, memiliki rasa identifikasi dan keterlibatan yang kuat, serta percaya pada nilai-nilai organisasi.

b. *Continuance Commitment* (Komitmen Keberlanjutan)

Komitmen keberlanjutan muncul karena pertimbangan rasionalitas dan keuntungan, di mana individu bertahan karena kebutuhan pribadi. Karyawan tetap berada dalam organisasi karena menyadari bahwa keluar akan membawa kerugian, seperti kehilangan penghasilan, status, tunjangan, atau peluang karier.

c. *Normative Commitment* (Komitmen Keberlanjutan)

Komitmen normatif adalah rasa kewajiban moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, di mana individu bertahan karena keharusan pribadi. Karyawan merasa berutang budi kepada organisasi atas kesempatan dan dukungan yang diberikan, sehingga mereka merasa tidak etis jika meninggalkan organisasi.

Dari ketiga dimensi tersebut, *affective commitment* memiliki pengaruh paling kuat terhadap munculnya *Organizational Citizenship Behavior*, disusul oleh *normative commitment* dan *continuance commitment* (Meyer et al., 2012). Robbins dan Judge (2019) juga sependapat dengan Meyer dan Allen, ia membagi dimensi komitmen organisasi menjadi tiga aspek yang sama, yaitu *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment*.

3. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dijelaskan oleh Meyer et.al (2012) sebagai berikut :

a. Faktor Individual

Individu yang memiliki nilai personal sejalan dengan nilai organisasi cenderung menunjukkan tingkat *affective commitment* yang tinggi. Keselarasan nilai (*value congruence*) membuat individu merasa cocok dengan lingkungan kerja, sehingga muncul rasa memiliki dan keterikatan emosional. Faktor ini meliputi karakteristik pribadi seperti nilai, kepribadian, dan kebutuhan psikologis.

b. Faktor Organisasional

Dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) merupakan prediktor utama dari komitmen afektif. Ketika individu merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka akan mengembangkan rasa loyalitas yang kuat. Faktor ini meliputi sistem dan kebijakan organisasi, termasuk gaya kepemimpinan, keadilan organisasi, dukungan organisasi, serta kesempatan pengembangan diri.

c. Faktor Kontekstual dan Pengalaman Kerja

Faktor ini berkaitan dengan pengalaman individu selama berada di organisasi, seperti hubungan interpersonal, dukungan rekan kerja, serta pengalaman positif dalam mencapai tujuan bersama. Pengalaman kerja yang positif, terutama yang menumbuhkan rasa keadilan dan keterlibatan, meningkatkan *affective commitment*, begitu pun sebaliknya.

Sedangkan Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi sebagai berikut :

1. *Individual Characteristics* (Karakteristik Individu)

Kesesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi dan lama masa kerja, yang membuat individu merasa semakin cocok dan memiliki ikatan kuat.

2. *Job Characteristics* (Karakteristik Pekerjaan)

Karakteristik pekerjaan termasuk seperti tingkat tantangan, variasi keterampilan, otonomi, serta umpan balik kerja yang positif, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi.

3. *Work Relationship Factors* (Karakteristik Hubungan Kerja)

Hubungan interpersonal ini termasuk dukungan rekan kerja dan kualitas hubungan dengan atasan, yang memberi rasa dihargai dan menumbuhkan kepercayaan.

4. *Organizational Characteristics* (Karakteristik Organisasi)

Pengaruh dari budaya yang kuat dan sesuai dengan nilai anggota, persepsi keadilan, dukungan organisasi, dan struktur organisasi yang tidak birokratis, dapat memicu perkembangan komitmen organisasi.

Dalam lingkungan organisasi IMM, faktor ideologis dan nilai keagamaan juga memiliki peran, sebagaimana diungkapkan oleh Astuti dan Suroso (2021) bahwa religiusitas meningkatkan loyalitas anggota terhadap organisasi berbasis Islam.

4. Profil Komitmen Organisasi

Profil komitmen organisasi merupakan konsep yang menjelaskan kombinasi tingkat tiga komponen komitmen organisasi dalam diri individu. Konsep ini dikembangkan oleh Meyer dan Allen serta diperdalam oleh Meyer

et al. (2012) untuk menunjukkan bahwa komitmen tidak hanya dilihat dari tinggi-rendahnya satu dimensi, tetapi dari pola keterpaduan ketiganya. Yakni :

a. Profil Komitmen Afektif Dominan

Profil ini ditandai oleh tingginya *affective commitment* dengan tingkat *continuance* dan *normative commitment* yang relatif rendah. Individu bertahan dan terlibat dalam organisasi karena keterikatan emosional, rasa memiliki, dan kecintaan terhadap organisasi. Profil ini dianggap sebagai bentuk komitmen paling adaptif, karena mendorong perilaku sukarela, loyalitas yang sehat, serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi.

b. Profil Komitmen Keberlanjutan Dominan

Pada profil ini, *continuance commitment* menjadi komponen utama, sementara *affective commitment* relatif rendah. Individu bertahan dalam organisasi karena pertimbangan biaya dan risiko jika meninggalkan organisasi, seperti kehilangan posisi, relasi sosial, atau kesempatan tertentu. Komitmen jenis ini bersifat instrumental dan cenderung tidak mendorong perilaku sukarela, karena keterlibatan didasarkan pada kebutuhan, bukan kelekatan emosional.

c. Profil Komitmen Normatif Dominan

Profil ini ditandai oleh tingginya *normative commitment*, yaitu perasaan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. Individu merasa bahwa bertahan dan berkontribusi merupakan hal yang “seharusnya dilakukan” berdasarkan nilai, norma, atau rasa tanggung

jawab. Komitmen ini dapat mendorong kepatuhan dan partisipasi, namun kualitas keterlibatannya bergantung pada sejauh mana kewajiban tersebut disertai keterikatan emosional.

d. Profil Komitmen Tinggi Menyeluruh

Profil ini menunjukkan tingginya ketiga komponen komitmen secara bersamaan. Individu bertahan karena cinta terhadap organisasi, merasa berkewajiban, dan mempertimbangkan konsekuensi jika keluar. Meskipun tampak ideal, penelitian menunjukkan bahwa profil ini tidak selalu paling adaptif, karena tekanan normatif dan instrumental yang berlebihan dapat mengurangi kebebasan psikologis individu.

e. Profil Komitmen Rendah Menyeluruh

Profil ini ditandai oleh rendahnya ketiga komponen komitmen, yang mencerminkan keterikatan yang lemah terhadap organisasi. Individu dengan profil ini cenderung memiliki keterlibatan minimal, partisipasi rendah, dan berpotensi tinggi untuk keluar dari organisasi. Profil ini paling tidak diharapkan karena berdampak negatif terhadap efektivitas organisasi.

E. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat komitmen anggota karena nilai dan norma yang diinternalisasi menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi (Schein, 2010). Penelitian Arumi et.al (2019) juga menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap

komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan anggota memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi yang. Sehingga budaya organisasi merupakan determinan penting yang memengaruhi pembentukan komitmen individu terhadap organisasi.

Budaya yang positif, partisipatif, dan sesuai dengan nilai-nilai anggota akan menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi. Ketika nilai-nilai yang dianut organisasi sejalan dengan nilai-nilai pribadi anggota, maka terjadi internalisasi yang menghasilkan keterikatan emosional dan kesediaan untuk berkontribusi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak konsisten akan menurunkan tingkat komitmen dan keterlibatan anggota.

Arumi et.al (2019) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai perekat sosial yang mengikat anggota melalui kesamaan nilai, orientasi, dan keyakinan. Melalui mekanisme ini, budaya organisasi memperkuat komitmen afektif anggota terhadap organisasi dan meningkatkan motivasi mereka untuk berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Penelitian Sitio (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang kondusif dan kepemimpinan yang partisipatif memperkuat komitmen karyawan.

Kepemimpinan yang konsisten dalam menegakkan budaya organisasi juga membentuk identitas kolektif yang memperdalam keterikatan emosional anggota. Penelitian Winoto et al. (2020) dan Kirana et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya partisipatif dan adaptif meningkatkan *affective commitment*. Dalam konteks IMM,

budaya musyawarah dan kebersamaan kader memperkuat loyalitas dan rasa tanggung jawab anggota terhadap organisasi.

F. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Komitmen organisasi, terutama *affective commitment*, memiliki hubungan langsung dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Individu yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi akan menunjukkan perilaku sukarela untuk mendukung keberhasilan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Hasil penelitian Arumi et.al (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi (yakni yang merasa terikat secara emosional, memahami nilai-nilai organisasi, dan bersedia berkontribusi bagi kemajuan bersama) lebih mungkin menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Komitmen organisasi mencerminkan identifikasi individu terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan mereka untuk memberikan kontribusi di luar peran formal. Ketika anggota organisasi merasa memiliki dan bangga terhadap organisasinya, mereka akan cenderung menunjukkan perilaku menolong, menjaga harmoni kerja, serta partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Dalam konteks ini, komitmen berfungsi sebagai faktor internal yang memperkuat dorongan untuk berperilaku sukarela. Arumi et.al (2019) menegaskan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor dominan yang

menjelaskan munculnya *Organizational Citizenship Behavior*, karena melalui komitmen, individu mengekspresikan loyalitas dan keterikatan terhadap organisasi. Artinya, semakin tinggi komitmen anggota terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditampilkan.

Meyer et.al (2012) menemukan bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, disusul dengan *normative commitment* dan *continuance commitment*. Podsakoff et al. (2009) memperkuat bahwa komitmen afektif merupakan salah satu prediktor *Organizational Citizenship Behavior*. Di Indonesia, penelitian Fuad et al. (2020) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui rasa tanggung jawab sosial anggota organisasi.

G. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam penelitian Arumi et.al (2019), dijelaskan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya organisasi mencakup nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku. Ketika organisasi memiliki budaya yang kuat (menekankan pada kerja sama, komunikasi terbuka, dan tanggung jawab sosial) maka individu di dalamnya terdorong untuk menunjukkan perilaku positif yang melebihi tuntutan formal pekerjaan, atau yang disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ini menandakan bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi kecenderungan anggota menampilkan *Organizational Citizenship Behavior*. Namun demikian, efek langsung ini tidak sebesar efek tidak langsung melalui komitmen organisasi, yang berarti bahwa budaya organisasi tidak selalu otomatis memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* tanpa adanya komitmen yang kuat dari individu (Arumi et.al, 2019).

Budaya organisasi memiliki peran signifikan dalam membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karena keduanya berakar pada sistem nilai dan norma sosial yang mengatur interaksi antaranggota (Podsakoff et al., 2018). Penelitian Farh et al. (2004) menunjukkan bahwa dalam konteks budaya kolektivistik, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem pertukaran sosial yang memotivasi anggota untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* demi harmoni kelompok.

H. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediatornya

Dalam model konseptual penelitian ini, komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediator yang menjembatani hubungan antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya organisasi membentuk konteks sosial yang kondusif bagi timbal balik positif antara organisasi dan anggota, yang kemudian memunculkan komitmen emosional (*affective*

commitment), dan pada akhirnya mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Budaya organisasi yang kuat berperan membentuk sistem nilai, norma, dan pola perilaku yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi. Dalam lingkungan organisasi yang memiliki budaya positif (seperti kekeluargaan, saling menghargai, kolektif kolegial, dan sebagainya), individu akan merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka sejalan dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Keselarasan ini menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga setiap anggota merasa menjadi bagian penting dari sistem sosial yang ada.

Ketika individu merasakan penerimaan dan penghargaan dari organisasi, muncullah rasa keterikatan emosional yang dikenal sebagai *affective commitment* (Arumi et.al, 2019). Pada tahap ini, anggota tidak lagi hanya menjalankan tugas karena kewajiban formal, melainkan karena adanya keinginan tulus untuk berkontribusi bagi organisasi. Komitmen ini menjadi bentuk keterlibatan psikologis yang mendalam, di mana anggota menginternalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam dirinya dan menjadikannya sebagai pedoman bertindak.

Dari keterikatan emosional inilah kemudian tumbuh perilaku sukarela yang melebihi tuntutan peran formal, atau yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Individu yang memiliki komitmen tinggi akan dengan sendirinya menunjukkan perilaku menolong rekan kerja, menjaga keharmonisan hubungan sosial, dan terlibat aktif dalam berbagai kegiatan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung (Arumi et.al, 2019).

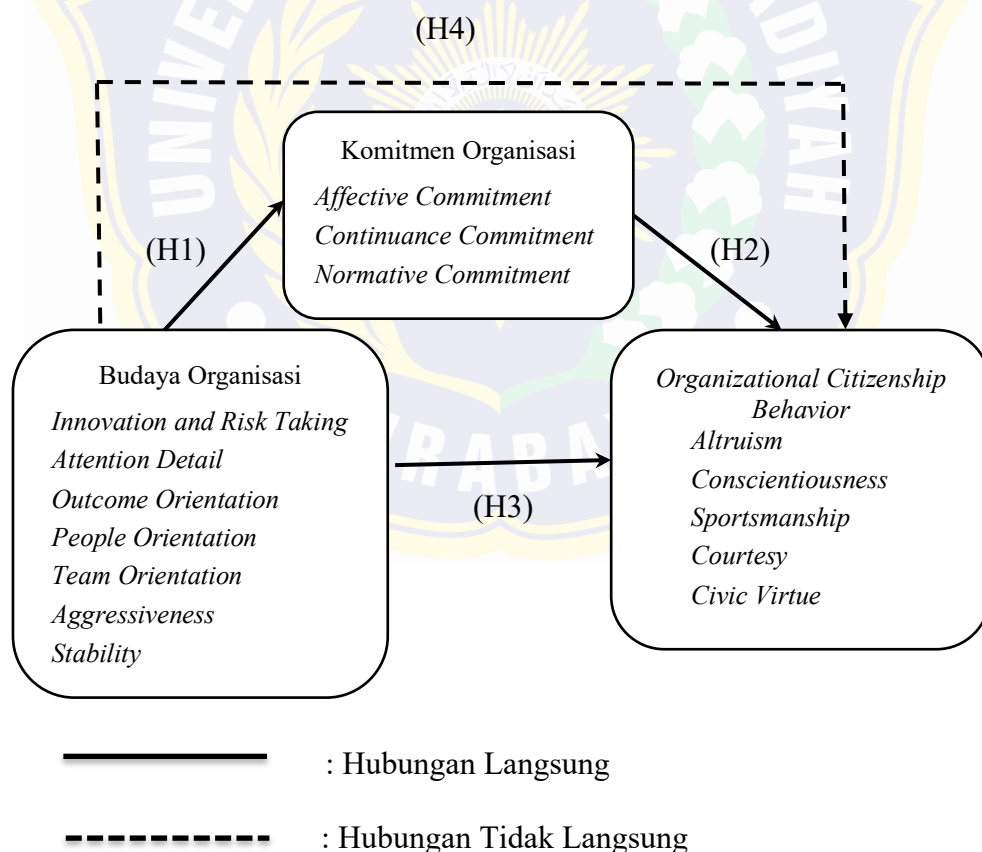
Dengan demikian, hubungan antara budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui proses psikologis yang melibatkan pembentukan komitmen emosional terhadap organisasi. Budaya yang positif menciptakan iklim sosial yang menumbuhkan loyalitas, dan dari loyalitas inilah muncul dorongan intrinsik untuk berperilaku secara sukarela dan konstruktif demi kemajuan organisasi.

Penelitian terbaru yang sejalan dengan mekanisme ini ialah yang dilakukan oleh Siswadi et.al (2023) yang menemukan bahwa komitmen organisasi dapat berperan sebagai mediator positif dalam pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian lain pada Kirana et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen, dan komitmen secara parsial memediasi pengaruh budaya terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Secara psikologis, budaya organisasi yang adil, terbuka, dan suportif menciptakan rasa keterikatan emosional anggota (Meyer & Allen, 1991), yang kemudian termanifestasi dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* seperti membantu rekan, menjaga harmoni sosial, dan berpartisipasi aktif.

Dalam konteks IMM, budaya organisasi yang berbasis pada falsafah pergerakan (Uswatun Hasanah, Pedagogik Kritis dan Hikmah) serta pendekatan partisipatif yang diakomodasi oleh kerjasama suportif dan afirmasi positif memperkuat komitmen kader terhadap organisasi, sehingga mereka terdorong untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sebagai bentuk pengabdian dan loyalitas terhadap nilai-nilai ikatan.

I. Kerangka Konseptual Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan adaptasi dari model mediasi sederhana yang dipakai oleh Arumi et.al (2019), untuk melihat apakah adanya hubungan antara variabel bebas (X : Budaya Organisasi) terhadap variabel terikat (Y : *Organizational Citizenship Behavior*) melalui variabel mediasi (Z : Komitmen Organisasi). Selain itu, model mediasi sederhana ini juga melihat apakah adanya hubungan independen antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan mengukur perbedaan besar signifikansi antara hubungan langsung maupun tidak langsung (melalui mediasi).



Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual

J. Hipotesis Penelitian

Menurut Azwar (2017) hipotesis penelitian ialah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih perlu diuji secara empiris berdasar pada teori-teori yang telah digunakan untuk menjelaskan hubungan diantara variabel-variabel penelitian. Sedangkan menurut Creswell (2012), hipotesis adalah “*a prediction or a tentative explanation for the relationship between variables that the researcher intends to test in a study*”. Artinya, hipotesis merupakan prediksi atau penjelasan sementara yang memandu proses penelitian kuantitatif. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis menggambarkan dugaan hubungan antar variabel yang bakal diuji secara sistematis selama proses penelitian.

Hipotesis pada penelitian ini ialah sebagai berikut :

H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada pengurus IMM se-Kota Surabaya.

H2: Terdapat hubungan yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pengurus IMM se-Kota Surabaya.

H3: Terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pengurus IMM se-Kota Surabaya.

H4: Terdapat peran mediasi Komitmen Organisasi dalam hubungan antara Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* pada pengurus IMM se-Kota Surabaya.