

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Konsep OCB pertama kali dikemukakan oleh Bateman & Organ (1983) yang kemudian dibahas secara detail oleh Organ (1988). Konsep ini didefinisikan sebagai sikap seseorang yang sifatnya sukarela, bukan secara spontan dan jelas diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat dapat berdampak pada efektivitas organisasi (Organ, 1988). Namun, sebelumnya Katz (1964) telah menggunakan konsep yang sama dan menyebutnya sebagai kerelaan bekerja sama (*innovative and spontaneous behaviours*).

Studi tentang OCB telah berkembang sejak saat itu dan taksonomi OCB telah muncul. Perkembangan ini mengarah pada kategori pembentukan OCB. Kategori OCB menurut Williams & Anderson (1991) terbagi menjadi dua, yaitu OCB-O dan OCB-I. Dijelaskan lebih lanjut, OCB-O merupakan perilaku yang diarahkan untuk memberikan keuntungan pada organisasi sedangkan OCB-I merupakan perilaku tentang interaksi orang ke orang di tingkat individu. Sementara itu, Organ (1988) membagi OCB menjadi lima kategori yang lebih spesifik, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. *Altruism* yaitu bersedia membantu rekan kerja ketika memerlukan bantuan. *Conscientiousness* yaitu mendedikasikan dirinya untuk bekerja dan keinginan yang kuat untuk melampaui persyaratan formal organisasi. *Sportsmanship* yaitu sikap toleransi yang tinggi ketika orang lain melakukan kesalahan. *Courtesy* yaitu sikap untuk mencegah agar tidak terjadi masalah dengan rekan kerja.

Civic virtue yaitu sikap yang melibatkan diri pada aktivitas organisasi yang tidak dituntut dalam pekerjaannya.

Di lain pihak, Lee & Allen (2002) mendefinisikan OCB sebagai perilaku karyawan yang meskipun tidak esensial bagi tugas atau pekerjaan, namun bermanfaat untuk melancarkan fungsi organisasi. Perilaku ini seperti membantu rekan kerja, menunjukkan rasa peduli terhadap citra perusahaan dan sebagainya. Lebih lanjut, perilaku-perilaku tersebut mendeskripsikan “nilai tambah karyawan” sebagai wujud dari sikap sosial yang positif, berguna, dan bermakna membantu (van Loon dkk., 2017). Karyawan yang diperlakukan secara adil cenderung terlibat dalam OCB untuk menjaga keseimbangan dirinya dengan organisasi dan mereka yang merasa diperlakukan tidak adil akan menahan perilaku OCB (Lee dan Allen, 2002).

Secara substansial, perilaku OCB menjadi penting karena melumasi mesin sosial organisasi karena akan memberikan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk bekerja melalui banyak kemungkinan yang tak terduga dan memungkinkan untuk mengatasi kondisi saling ketergantungan yang luar biasa satu sama lain (Posdakoff dkk., 2000). Lebih lanjut, (Posdakoff dkk., 2000) menyatakan bahwa OCB berkontribusi pada organisasi dalam bentuk peningkatan produktivitas, penghematan sumber daya organisasi, efektivitas kelompok kerja, mempertahankan karyawan terbaik, membantu meningkatkan keseimbangan organisasi, dan membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Memiliki perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas setelah menjalankan sesuatu yang lebih kepada organisasi merupakan faktor yang memunculkan perilaku OCB (Darmawati dan Hidayati, 2013).

B. *Person-Organization Fit (P-O Fit)*

P-O Fit ialah salah satu bagian dari konsep yang lebih luas dari *Person Environment* (P-E Fit) (Vilela dkk., 2008). Menurut Kristof (1996) P-O Fit diartikan sebagai kesesuaian antara individu dan organisasi yang menegaskan sejauh mana keduanya mempunyai karakteristik yang sama dan saling melengkapi kebutuhan satu sama lain. Judge dan Ferris (1992) mendefinisikan P-O Fit sebagai kesamaan atau kecocokan antara nilai-nilai karyawan dengan atribut-atribut organisasi. Lauver dan Kristof-Brown (2001) mengatakan P-O fit berkaitan dengan bagaimana seseorang mencocokkan nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi. O'Reilly dkk. (1991) dan Chatman (1989) mengatakan seseorang dan organisasi akan mengalami ketertarikan ketika ada kecocokan satu sama lain sehingga akan mempengaruhi organisasi saat mencari karyawan baru dan perilaku karyawan itu sendiri saat menentukan pekerjaan. Di lain pihak, kesesuaian orang dengan organisasi dapat dapat menambah penciptaan hubungan yang kuat dan melancarkan pertukaran sumber daya antara karyawan dan organisasi (Astakhova dan Porter, 2015).

P-O Fit merupakan konsep yang kompleks dan multidimensi sehingga beberapa ahli membagi P-O Fit menjadi beberapa konsep (Farzaneh dkk., 2014). Kristof (1996) mengelompokkan P-O Fit menjadi 4 konsep, yaitu:

1. Kesesuaian nilai (*Value Congruence*) merupakan kesamaan nilai yang melekat antara seseorang dengan organisasinya (Chatman, 1989).
2. Kesesuaian tujuan (*Goal Congruence*) merupakan kesesuaian tujuan seseorang dengan organisasi, seperti pemimpin dan rekan kerja.

3. Kesesuaian kebutuhan karyawan (*Employee Need Fulfillment*) merupakan kesesuaian kebutuhan karyawan dengan kemampuan yang ada di organisasi dengan kebijakan dan sistem organisasi (Chatman, 1989).
4. Kesesuaian karakteristik budaya-kepribadian (*Culture Personality Congruence*) merupakan kesesuaian tingkah laku dari masing-masing orang dan budaya organisasi.

Konsep P-O Fit juga dikelompokkan menjadi perbedaan pelengkap vs pelengkap (*Supplementary vs Complementary*), perbedaan kebutuhan-persediaan vs kemampuan-permintaan (*Need-Supplies vs demands-abilities*), dan perbedaan yang dirasakan (*Subjective-Objective*) (Sekiguchi, 2004).

C. Person-Job Fit

Menurut Sekiguchi (2004), P-J Fit diartikan sebagai kecocokan antara kemampuan seseorang dengan tuntutan suatu pekerjaan atau kemauan seseorang dan atribut suatu pekerjaan. Sementara itu, Lauver dan Kristof-Brown (2001) mendefinisikan P-J Fit sebagai kecocokan antara kebutuhan tingkat tinggi seseorang dan karakteristik pekerjaan atau antara keterampilan, kepribadian, dan tuntutan pekerjaan karyawan. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa individu akan puas dengan pekerjaannya ketika kebijakan atau sistem organisasi telah terpenuhi oleh preferensi mereka (Sekiguchi & Huber, 2011).

Para ahli telah membagi P-J Fit menjadi beberapa indikator. Cable & DeRue (2002) menjabarkan P-J Fit dalam dua indikator, yakni kecocokan (*ability*) berdasarkan kebutuhan karyawan dan perlengkapan kerja yang tersedia untuk mencukupi kebutuhan tersebut, serta tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan untuk mencukupi tuntutan

tersebut. Sementara itu, Sekiguchi (2004) menguraikan indikator P-J Fit meliputi *demand-abilities* fit dan *need-supplies* fit. *Demands-abilities* fit yaitu tuntutan pekerjaan yang diperlukan dapat sesuai dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan persyaratan pekerjaan yang ditawarkan oleh organisasi. *Need-supplies* yaitu situasi ketika keperluan dan harapan karyawan terpenuhi di tempat kerja.

D. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah sikap yang muncul dari rasa percaya kepada organisasi, keikutsertaan seseorang di organisasinya, dan kesetiaan seseorang kepada organisasinya (Dyah dan Saraswati, 2019). Anggota organisasi yang memiliki kesetiaan yang tinggi kepada organisasinya akan membuat mereka untuk berkeinginan yang tinggi untuk organisasinya sehingga akan membuat organisasi menjadi sukses dalam mencapai tujuannya (Astuti, 2010). Oleh karena itu, semakin kuat pemahaman dan keikutsertaan individu terhadap organisasinya akan membuat dirinya berkomitmen yang tinggi.

Meyer dan Allen (1991) mengatakan bahwa komitmen sebagai kerangka berpikir yang membuat seseorang memperhitungkan seberapa jauh nilai dan tujuannya dapat sejalan dengan organisasi. Lebih lanjut, Meyer dan Allen (1991) menyebutkan ada tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) yang mengacu pada keterlibatan emosional, identifikasi serta keterikatan emosional, kemudian komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang berhubungan dengan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan komitmen normatif (*normative commitment*) yang berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada di organisasi. Pentingnya

menumbuhkan perilaku OCB di organisasi tidak terlepas dari peran komitmen yang tumbuh dalam diri karyawan tersebut (Suana dan Suahya, 2016).

E. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis dan Informasi Jurnal	Judul	Sektor dan Negara	Hasil Penelitian
1	Nama Penulis: Ollani Vabiola Bangun, I Wayan Gede Supartha, Made Subudi Info Jurnal: E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.5 (2017): 2071- 2102	Pengaruh <i>Person-Job Fit</i> dan <i>Person-Organization Fit</i> Terhadap Komitmen Organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Sektor Privat Indonesia	<i>Person-Organization Fit</i> berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> <i>Person-Job Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

2	<p>Nama Penulis: Muhammad Alfani, Muhammad Hadini</p> <p>Info Jurnal: Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 2 (2)</p>	<p>Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> dan <i>Person-Job Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin</p>	<p>Sektor Publik Indonesia</p>	<p><i>Person-Organization Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><i>Person-Job Fit</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
3	<p>Nama Penulis: Jaleh Farzaneh, Ali Dehghanpour Farashah, Mehdi Kazemi</p> <p>Info Jurnal: Personnel Review Vol. 43 No. 5, 2014 pp 672-691</p>	<p><i>The Impact Person-Job Fit and Person Organization Fit on OCB: The Mediating and Moderating Effects of Organizational Commitment and Psychological Empowerment</i></p>	<p>Sektor Privat Iran</p>	<p><i>Person-Organization Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p><i>Person-Job Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
4	<p>Penulis: Karina Dyah Ari Saraswati, Gamma Rahmita Ureka Hakim</p> <p>Info Jurnal: Jurnal Sains Psikologi, Vol 8, No 2 November 2020 hlm 238-247</p>	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang</p>	<p>Sektor Publik Indonesia</p>	<p>Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>

5	Penulis: Much. Riyadus Solichin Info Jurnal: Jurnal Ekonomi dan Teknik Informatika Vol. 6 No. 2 2018 ISSN: 2338-4697 e-ISSN: 2579-3322	Analisis Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , <i>Emotional Intelligence</i> , dan Komitmen terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> pada Karyawan PO Efisiensi Cabang Kebumen	Sektor Privat Indonesia	Komitmen tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
---	--	---	--------------------------------	--

F. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan P-O Fit dengan OCB

Menurut Resick dkk. (2013) karyawan yang merasa sesuai dengan organisasinya akan cenderung berperilaku sebagai warga organisasi yang baik. Oleh karena itu, karyawan yang mempunyai kesamaan nilai yang kuat terhadap organisasinya akan mudah menunjukkan toleransi dan empati serta bantuan ekstra secara sukarela terhadap orang-orang di sekitar mereka, termasuk rekan kerjanya (Wei, 2013). Berdasarkan argumen tersebut, maka P-O Fit akan memengaruhi pegawai untuk berperilaku OCB.

Logika ini juga didukung dengan teori kesesuaian yang dikemukakan dari Osgood dan Tannenbaum (1955) yang mengatakan bahwa apabila seseorang memberikan penilaian pada dua objek dengan intensitas yang sama maka akan tercapai sebuah kesesuaian. Apabila tercapai sebuah kesesuaian maka tidak akan menimbulkan masalah. Namun, jika tidak tercapai sebuah kesesuaian, individu cenderung akan merasa tidak nyaman kemudian mengubah penilaiannya. Dalam hal ini berarti, kesesuaian akan

tercapai apabila pegawai menilai dengan intensitas yang sama antara kesesuaian nilai yang ada pada dirinya dengan kesesuaian nilai organisasinya.

Selain dari dukungan logika teori yang dibangun juga diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu dari Susanto dkk. (2019) dan Alfani dan Hadini (2018) yang menunjukkan P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya, jika persepsi tentang P-O Fit diterapkan dengan baik oleh pegawai, maka OCB pegawai juga akan semakin baik atau fit. Berdasarkan pemaparan logika dan penelitian-penelitian terdahulu, maka penulis merumuskan hipotesis berikut:

H1: P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

2. Hubungan P-J Fit dengan OCB

Bangun dkk. (2017) mengatakan bahwa P-J Fit yang dimiliki oleh karyawan akan membantu mereka dalam meningkatkan perilaku OCB karyawan seperti mengikuti aktivitas organisasi secara sukarela yang bertujuan untuk membantu meningkatkan kesuksesan organisasi. Berdasarkan argumen tersebut, dapat dikatakan bahwa P-J Fit akan memengaruhi OCB karyawan.

Logika ini juga didukung dengan teori kesesuaian dari Osgood dan Tannenbaum (1955) yang mengatakan kesesuaian akan tercapai jika individu memberikan penilaian yang sama pada dua objek. Apabila tercapai sebuah kesesuaian maka tidak akan menimbulkan suatu masalah. Namun, apabila tidak tercapai kesesuaian individu cenderung akan mengubah penilaiannya karena merasa tidak nyaman. Dengan teori ini, kesesuaian akan tercapai jika karyawan memberikan penilaian yang sama antara keahlian atau keterampilan yang ada pada dirinya dengan pekerjaan yang ia lakukan di organisasi.

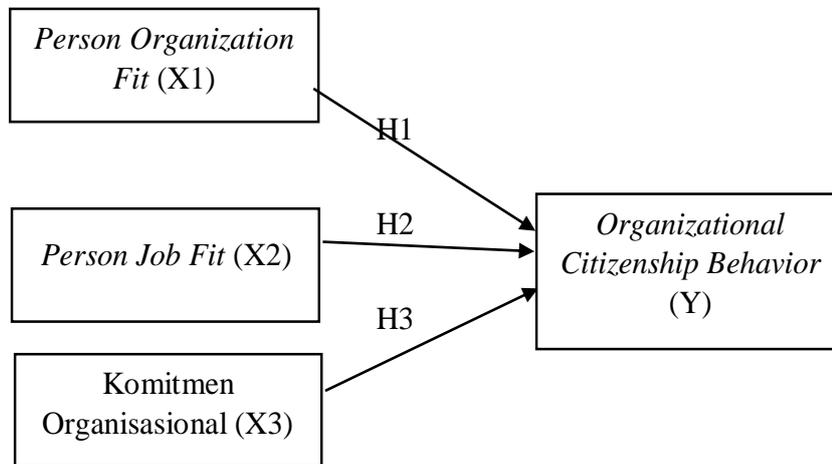
Selain dari logika dan teori juga didukung dengan hasil temuan terdahulu. Bangun dkk. (2017) dalam temuannya menunjukkan bahwa P-J Fit berpengaruh terhadap OCB. Berdasarkan pemaparan logika dan penelitian-penelitian terdahulu, maka penulis merumuskan hipotesis berikut:

H2: P-J Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

3. Hubungan komitmen organisasional dengan OCB

Pentingnya menumbuhkan perilaku OCB di organisasi tidak terlepas dari peran komitmen yang tumbuh dalam diri karyawan tersebut (Suana dan Sucahya, 2016). Karyawan yang melakukan tugas tanpa paksaan serta berkomitmen terhadap tugas di luar tanggung jawab secara formal menandakan jika karyawan tersebut telah menunjukkan perilaku OCB (Nida dan Simarmata, 2014). Dyah dan Saraswati (2019) juga mengatakan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi pada masing-masing karyawan. Lebih lanjut, dengan adanya komitmen karyawan terhadap organisasinya, maka OCB dapat tercermin dan menjadikan penunjang organisasi untuk mencapai tujuannya. Beberapa hasil temuan terdahulu mendukung argumen tersebut. Bangun dkk. (2017) dan Dyah dan Saraswati (2019) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan logika dan hasil temuan terdahulu, maka penulis merumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

F. Kerangka Penelitian:

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian