

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASIONAL

##### *(ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR)*

#### 1. Pengertian Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*)

Morman dan Blakely (Prihatsanti & Dewi, 2010) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang kerap dilakukan oleh karyawan sebuah organisasi atau perusahaan yang menunjang kepentingan organisasi walaupun tidak secara langsung membawa keuntungan pada karyawan itu sendiri. OCB menurut Rotundo & Sackett (Ariani, 2013) merupakan perilaku yang memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara berpartisipasi langsung pada lingkungan sosial dan lingkungan psikologis. Ariani (2013) mengkonsepkan OCB sebagai perilaku positif dan adanya sebuah kemauan untuk menggunakan energi yang akan memberikan kesuksesan bagi organisasi. William dan Anderson (Chiang & Hsieh, 2012) mengkonsepkan OCB sebagai sebuah perilaku kerjasama yang proaktif atau bisa dikatakan sebagai perilaku membantu diantara sebuah tim kerja dalam organisasi, perilaku OCB bagi sebuah organisasi dilakukan atau ditunjukkan untuk mengembangkan organisasi agar menjadi lebih baik lagi.

Organ (2005) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai sebuah perilaku yang berusaha untuk memberikan manfaat bagi organisasi yang melampaui harapan organisasi. Organ (2005) menyatakan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku *extra-role* yang meningkatkan afektif pada karyawan organisasi. Organ (Chiang & Hsieh, 2012) mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku inisiasi dari individu dalam sebuah organisasi yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi tanpa adanya sistem imbalan atau *reward*. Organ (Cho & Ryu, 2009) juga mendefinisikan OCB sebagai suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh seorang karyawan tetapi secara tidak langsung pekerjaan tersebut tidak ada di dalam *job description* individu tersebut.

Dari beberapa uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku inisiasi dari karyawan organisasi yang dilakukan dengan suka rela tanpa adanya sistem *reward* dan itu memberikan manfaat bagi keefektifan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.

## **2. Aspek-Aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Organ (2005) menyebutkan terdapat 5 aspek dari OCB, yaitu:

### **a. Perilaku Mementingkan Orang Lain (*Altruism*)**

*Altruism* merupakan kebebasan karyawan dalam berperilaku dimana karyawan menolong rekan kerjanya untuk menyelesaikan masalah yang relevan dengan sebuah organisasi. Aspek ini mengarahkan bahwa perilaku menolong karyawan lain bukanlah kewajiban yang dimilikinya.

b. Perilaku Kewarganegaraan (*Conscientiousness*)

*Conscientiousness* adalah kebebasan karyawan untuk berperilaku dimana perilaku karyawan tersebut melampaui persyaratan minimum pekerjaan mereka di dalam organisasi yang meliputi beberapa hal, diantaranya yaitu dalam hal mematuhi aturan, absensi, dan regulasi.

c. Perilaku Adil dan Jujur (*Sportmanship*)

*Sportmanship* merupakan keinginan karyawan organisasi untuk memberikan toleransi terhadap keadaan sekitar yang kurang ideal tanpa mengeluh, mencerca ataupun menentang terhadap hal tersebut. Individu yang memiliki aspek *sportmanship* yang baik maka akan mampu bertoleransi pada keadaan yang tidak nyaman.

d. Perilaku Menghormati Orang lain (*Courtesy*)

*Courtesy* adalah sebuah perilaku yang dilakukan oleh karyawan perusahaan atau organisasi untuk menghindari konflik interpersonal antar rekan kerja. Individu yang memiliki *courtesy* yang baik akan mampu memperhatikan dan menghargai perilaku rekan kerja dalam satu timnya.

e. Perilaku Berdedikasi (*Civic Virtue*)

*Civic Virtue* merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang mengindikasikan adanya tanggungjawab serta partisipasi seorang karyawan dalam kehidupan organisasinya. Aspek ini mengarahkan pada tanggungjawab dari organisasi yang diberikan pada karyawannya untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya.

### 3. Faktor-Faktor Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*)

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB, diantaranya (Kusumajati, 2014):

#### a. Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi

Apabila organisasi mampu memberi sebuah iklim organisasi yang dipersepsi secara positif oleh karyawannya maka akan memunculkan perilaku OCB. Iklim organisasi merupakan lingkungan internal organisasi. Setiap perusahaan pasti memiliki iklim organisasi yang berbeda. Iklim organisasi yang terbuka akan mampu tercipta apabila karyawan sebuah organisasi memiliki persepsi positif terhadap organisasinya. Salah satu hal penting dalam menentukan tingkah laku individu dalam organisasi adalah iklim organisasi, karena hal tersebut memuat persepsi seseorang mengenai apa yang telah diberikan oleh perusahaan (Prihatsanti & Dewi, 2010)

#### b. Kepribadian

Kepribadian seseorang berperan penting dalam perilaku kerja, dengan adanya sikap keterbukaan akan sebuah pengalaman, kesadaran serta adanya stabilitas emosional merupakan ciri kepribadian dalam memunculkan perilaku OCB.

#### c. Dukungan Organisasi

Persepsi seseorang mengenai adanya dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat memunculkan perilaku OCB. Karyawan organisasi

yang merasa didukung oleh perusahaannya maka akan memberikan *feedback* terhadap organisasi tersebut.

d. Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan

Adanya kesediaan seorang atasan menggunakan hak kuasanya untuk bisa membantu bawahannya menyelesaikan masalah yang timbul dapat memicu munculnya perilaku OCB. Adanya interaksi antara atasan dan bawahan yang berkualitas akan memberikan beberapa peningkatan pada produktifitas kerja dan memicu adanya perilaku OCB.

e. Masa Kerja

Masa kerja bisa dikatakan sebagai predictor adanya perilaku OCB karena masa kerja dapat mewakili adanya sebuah pengukuran terhadap investasi karyawan di organisasi.

f. Jenis Kelamin

Adanya perbedaan yang cukup signifikan dalam sikap kerja seperti menolong orang lain, bersahabat, maupun bekerja sama dengan orang lain antara laki-laki dan perempuan. Penelitian yang dilakukan oleh Konrad (Kusumajati, 2014) menyebutkan bahwa wanita memiliki perilaku OCB yang lebih tinggi dibanding laki-laki.

## **B. KETERIKATAN KERJA (*JOB EMBEDDEDNESS*)**

### **1. Pengertian Keterikatan Kerja (*Job Embeddedness*)**

*Job embeddedness* menurut argumen yang dikeluarkan oleh Feldman (Nafei, 2015) adalah ketika individu bisa terjerat dengan situasi sekitarnya sehingga mereka sulit memisahkan diri dari situasi tersebut. Definisi lain

mengenai *job embeddedness* juga dikemukakan oleh Granvoetter (Nafei, 2015) yaitu sebuah konsep baru dimana seseorang terikat secara baik dengan kehidupan sosial di sebuah organisasi. Yao dkk (Crossley, 2007) mengansumsikan *job embeddedness* sebagai konstrak yang terdiri dari kekuatan kontekstual, perseptual yang mengikat individu kepada lokasi, rekan kerja, serta masalah di tempat kerja.

*Mitchell dkk* (Crossley, 2007) mendefinisikan *job embeddedness* dengan sebuah kekuatan atau *power* yang dimiliki seseorang sehingga dapat membuat mereka terhindar dari meninggalkan pekerjaannya. Mitchell (Afsar & Badir, 2016) menambahkan bahwa *job embeddedness* merupakan sebuah gambaran komprehensif yang menggambarkan hubungan antar rekan kerja. Mitchell juga mengatakan bahwa *job embeddedness* bersifat mengikat seseorang dengan organisasi, rekan kerja di organisasi tersebut. Mitchell dkk (Nafei, 2015) masih berargumen bahwa *job embeddedness* merupakan sebuah kombinasi antara aspek material, finansial, dan aspek psikologis yang membuat seseorang terikat dengan organisasinya.

Berdasarkan beberapa paparan mengenai *job embeddedness* yang sudah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa *job embeddedness* merupakan sebuah konsep dimana seseorang merasa terikat kuat dengan organisasinya sehingga mereka akan lebih memilih untuk tetap berada dan terlibat dalam suatu perusahaan daripada meninggalkannya.

## **2. Aspek-Aspek Keterikatan Kerja(*Job Embeddedness*)**

Terdapat tiga aspek mengenai *job embeddedness* yang diungkapkan oleh Mithcell dkk (Nafei, 2015) diantaranya:

a. Kesesuaian (*Fit*)

*Fit* merupakan sejauh mana tingkat kesamaan atau kompatibilitas antara budaya yang dimiliki individu dengan organisasi serta kesesuaian ketertarikan yang dimiliki karyawan dengan penghargaan yang organisasi berikan. *Fit* juga bisa diartikan sebagai persepsi karyawan ketika mereka merasa nyaman dengan lingkungan organisasinya. *Fit* dapat didefinisikan dengan sejauh mana kehidupan seseorang sejalan dengan pekerjaan mereka. Individu yang memiliki aspek ini harus memiliki tujuan, nilai yang sesuai dengan budaya organisasi serta tuntutan pekerjaan yang dimilikinya. Seseorang yang merasakan adanya kecocokan dengan organisasi mereka, maka akan semakin sulit untuk meninggalkannya. Pada intinya *fit* adalah tingkat kesesuaian, kesamaan ataupun kecocokan antara individu dengan organisasinya.

b. Hubungan (*Links*)

*Links* diartikan sebagai sejauh mana seseorang mempunyai hubungan dengan orang lain ataupun dengan sebuah pekerjaan/aktivitas. *Links* juga bisa dikarakteristikan dengan sebuah koneksi atau hubungan baik formal ataupun informal antara individu, institusi, atau dengan orang lain dalam sebuah organisasi. Aspek ini juga dapat berarti masing-masing individu memiliki koneksi atau hubungan dengan rekan kerja lain, tim kerja, maupun organisasi dimana mereka terlibat. Semakin baik hubungan seseorang dengan keluarga, organisasi, atau perusahaannya maka semakin sulit mereka meninggalkannya dan secara otomatis mereka dikatakan semakin melekat dengan hal-hal tersebut.

c. Pengorbanan (*Sacrifice*)

*Sacrifice* merupakan persepsi individu mengenai pengorbanan baik secara fisik maupun psikologis ataupun persepsi akan adanya sebuah manfaat yang hilang ketika meninggalkan pekerjaan tertentu. *Sacrifice* dapat berarti sebuah perasaan baik secara fisik maupun psikologis yang dirasakan ketika meninggalkan organisasi mereka. Perasaan atau persepsi mengenai pengorbanan ini hanya dapat dirasakan ketika individu akan berpindah ke organisasi yang baru.

**C. HUBUNGAN ANTARA KETERIKATAN KERJA DAN PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASIONAL**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti ingin melihat dan mengetahui apakah ada hubungan antara *job embeddedness* dan *organizational citizenship behavior*. Masing-masing variabel baik *job embeddedness* ataupun *organizational citizenship behavior* memiliki beberapa aspek yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain. Hal yang paling utama adalah melihat dan mengetahui bagaimana keterkaitan antara *job embeddedness* dan *organizational citizenship behavior*.

Perilaku *extra-role* yang dimiliki oleh para karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan efektifitas sebuah organisasi. Perilaku *extra-role* atau yang lebih dikenal dengan *organizational citizenship behavior* menurut Organ (Chiang & Hsieh, 2012) merupakan perilaku inisiasi dari individu dalam sebuah organisasi yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi tanpa adanya sistem imbalan atau *reward*. OCB yang dimiliki oleh karyawan dapat



memberikan manfaat bagi rekan kerja sebuah organisasi atau bagi organisasi itu sendiri dengan cara mempengaruhi komitmen anggota organisasi baik secara psikologis maupun sosial (Ariani, 2013). Dapat diketahui bahwa OCB mampu meningkatkan keefektifan, efisiensi, dan keseluruhan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi (Ariani, 2013).

Beberapa faktor yang mampu mempengaruhi OCB dijelaskan oleh Kusumajati (2014) yaitu faktor budaya dan iklim organisasi, kepribadian, dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan dan bawahan, dan faktor masa kerja. Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat bagaimana hubungan *job embeddedness* dan OCB. *Job embeddedness* menurut Mitchel dkk (Nafei, 2015) yaitu sebuah kombinasi antara aspek material, finansial, dan aspek psikologis yang membuat seseorang terikat dengan pekerjaannya. Terdapat beberapa aspek dalam variabel *job embeddedness* diantaranya yaitu, *fit*, *links*, dan *sacrifice*. Sementara pada variabel *organizational citizenship behavior* terdapat aspek-aspek diantaranya yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *sportsmanship* dan *civic virtue*.

Aspek *fit* dalam variabel *job embeddedness* memiliki arti sejauh mana kehidupan seseorang sejalan dengan pekerjaan mereka. Individu yang memiliki aspek ini harus memiliki tujuan, nilai yang sesuai dengan budaya organisasi serta tuntutan pekerjaan yang dimilikinya. Cho dan Ryu (2009) menemukan bahwa semakin seseorang merasa ada kecocokan dengan pekerjaannya dan organisasinya maka OCB akan muncul secara lebih wajar. Karyawan memiliki cara untuk mempersepsikan karakteristik organisasi yang dapat memicu timbulnya *organizational citizenship behavior*. Robbins dan Judge (Nafi &

Indrawati, 2017) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki persepsi positif mengenai pekerjaannya yang merupakan hasil evaluasi terhadap beberapa karakteristik pekerjaannya cenderung akan berbicara hal positif mengenai organisasinya, membantu rekan kerja yang lain, serta karyawan yang memiliki persepsi positif atas evaluasi terhadap beberapa aspek dalam pekerjaannya akan lebih menunjukkan perilaku *extra-role* dalam organisasi sebagai respon pengalaman positif yang mereka miliki.

Aspek *job embeddedness* yang kedua yaitu *links*. *Links* adalah sebuah hubungan baik formal ataupun informal antara individu, institusi, atau dengan orang lain dalam sebuah organisasi. Mitchell, dkk (2004) menemukan bahwa secara khusus seseorang yang merasa memiliki keterkaitan dengan orang lain baik rekan kerja maupun atasan akan mampu menunjukkan perilaku menolong. Hal ini dapat dikaitkan dengan aspek OCB yaitu *altruism*. *Altruism* merupakan sebuah perilaku dimana karyawan menolong rekan kerjanya untuk menyelesaikan masalah yang relevan dengan sebuah organisasi. Aspek ini mampu terbentuk apabila terdapat hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh Novliadi (2006) menemukan bahwa interaksi antara atasan dan bawahan yang berkualitas baik akan memberikan peningkatan dalam produktifitas serta kinerja karyawan dan juga mampu meningkatkan rasa percaya bawahan kepada atasan sehingga para karyawan yang mempersepsikan kualitas interaksi atasan dan bawahan secara positif akan merasa berkewajiban untuk memberikan timbal balik atau merasa memiliki hutang budi kepada organisasi.

Aspek *job embeddedness* yang ketiga yaitu *sacrifice*. *Sacrifice* memiliki arti sebagai persepsi individu mengenai pengorbanan baik secara fisik maupun psikologis ataupun persepsi akan adanya sebuah manfaat yang hilang ketika meninggalkan pekerjaan tertentu. Penelitian yang dilakukan oleh Mitchell, dkk (2004) menemukan bahwa apabila seorang karyawan mengabaikan kesempatan untuk membantu rekan kerja lain ataupun melakukan perilaku *extra-role* dalam organisasi maka karyawan tersebut akan kehilangan peluang dan manfaat untuk membantu organisasi.

#### D. HIPOTESIS

Terdapat hubungan positif antara *job embeddedness* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan bank di Yogyakarta. Artinya, semakin tinggi *job embeddedness* yang dimiliki seorang karyawan, maka akan semakin tinggi *organizational citizenship behavior* yang muncul pada karyawan. Sebaliknya, semakin rendah *job embeddedness* yang dimiliki seorang karyawan, maka akan semakin rendah *organizational citizenship behavior* yang muncul pada karyawan bank.