

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian dan uraian yang berkaitan dengan *person organization fit*, *perceived organizational support*, *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior*.

2.1.1 *Person Organization Fit*

Person organization fit yaitu sebuah konsep penting dalam studi manajemen sumber daya manusia, merujuk pada kesesuaian atau kongruensi antara individu dan organisasi pada aspek yang krusial bagi keduanya.

2.1.1.1 *Pengertian Person Organization Fit*

Person organization fit yang dikemukakan oleh Kristof, didefinisikan sebagai kesesuaian atau kongruensi antara individu dan organisasi pada karakteristik yang penting bagi keduanya. *person organization fit* terbentuk melalui interaksi aspek-aspek yang saling terkait antara karyawan (individu) dan perusahaan (organisasi) (Subramanian et al., 2023).

Person organization fit yang dikemukakan oleh Chatman, didefinisikan sebagai kondisi di mana karyawan cocok dengan lingkungan kerja mereka dan sesuai dengan karakteristik organisasi, serta sejalan dengan kepribadian individu mereka (Hartini, 2021: 6).

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *person organization fit* merupakan keadaan di mana individu

dan organisasi saling cocok dan sejalan dalam karakteristik yang penting bagi keduanya. Konsep ini tidak hanya mencakup kesesuaian antara karyawan dengan lingkungan kerja mereka, tetapi juga melibatkan kesesuaian dengan nilai, budaya, dan kepribadian organisasi.

2.1.1.2 Indikator *Person Organization Fit*

Terdapat beberapa indikator sebagai alat ukur yang mencerminkan keadaan *person organization fit* (Margaretha et al., 2023), yaitu sebagai berikut.

1. Kesesuaian Nilai

Kesesuaian nilai mengacu pada sejauh mana nilai-nilai individu sejalan dengan nilai-nilai dan budaya organisasi.

2. Kesesuaian Tujuan

Kesesuaian tujuan menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

3. Kesesuaian Kebutuhan

Kesesuaian kebutuhan merujuk pada sejauh mana kebutuhan dan harapan karyawan dipenuhi oleh sistem, struktur, dan kebijakan organisasi.

4. Kesesuaian Kepribadian

Kesesuaian kepribadian menyelaraskan karakteristik kepribadian individu dengan iklim atau budaya organisasi.

2.1.1.3 Faktor *Person Organization Fit*

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi tingkat *person organization fit* (Kristof-Brown et al., 2023), yaitu sebagai berikut.

1. Karakteristik individu

Karakteristik individu seperti kepribadian, nilai, dan keterampilan memiliki dampak signifikan pada *person organization fit*. Misalnya, individu yang memiliki nilai yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi cenderung memiliki tingkat kesesuaian yang lebih tinggi.

2. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi seperti budaya, iklim, dan struktur juga memainkan peran penting dalam *person organization fit*. Organisasi dengan budaya yang jelas dan kuat cenderung menarik individu yang memiliki nilai dan keyakinan yang serupa, yang dapat meningkatkan tingkat kesesuaian.

3. Proses rekrutmen dan seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi juga memengaruhi *person organization fit*. Organisasi yang menerapkan metode seleksi yang mempertimbangkan nilai-nilai dan kepribadian individu lebih mungkin mempekerjakan orang-orang yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi, yang dapat meningkatkan tingkat kesesuaian.

4. Sosialisasi dan Penyesuaian Karyawan

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa sosialisasi dan perilaku penyesuaian karyawan juga memengaruhi *person organization fit* dari waktu ke waktu. Pengalaman positif seperti sosialisasi yang efektif dan dukungan manajemen selama perubahan organisasi dapat meningkatkan kesesuaian, sementara pengalaman negatif seperti diskriminasi di tempat kerja dapat menyebabkan penurunan kesesuaian.

2.1.1.4 Manfaat *Person Organization Fit*

Manfaat dari *person organization fit* dapat dibagi menjadi dua kategori utama (Kristof-Brown et al., 2023), yaitu sebagai berikut.

1. Manfaat bagi Individu, yaitu sebagai berikut.
 - 1) Kecocokan yang kuat antara individu dan organisasi dikaitkan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi.
 - 2) Individu yang merasa bahwa nilai-nilai dan tujuan mereka sejalan dengan organisasi cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi.
 - 3) Peningkatan kesejahteraan secara keseluruhan dapat dirasakan oleh individu ketika nilai-nilai dan preferensi kerja mereka selaras dengan budaya organisasi.
 - 4) Tingkat keterlibatan dan motivasi kerja yang lebih tinggi sering kali terjadi ketika individu merasa memiliki dan memperoleh pemenuhan dalam peran mereka.
 - 5) Kesesuaian yang kuat dapat mengurangi niat untuk berpindah kerja karena individu merasa puas dan terlibat dalam lingkungan kerja mereka.
2. Manfaat bagi Organisasi, yaitu sebagai berikut.
 - 1) *Person organization fit* yang kuat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

- 2) Karyawan yang merasakan tingkat kesesuaian yang tinggi cenderung menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang lebih baik, seperti berkontribusi secara positif terhadap lingkungan kerja.
- 3) Organisasi dengan karyawan yang cocok dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan dapat mengalami tingkat pergantian yang lebih rendah.
- 4) Tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dapat dicapai, menghasilkan penghematan biaya yang signifikan terkait dengan rekrutmen dan pelatihan.

2.1.2 *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support yaitu sebuah konsep yang memainkan peran penting dalam dinamika hubungan antara individu dan organisasi, merujuk pada tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap penghargaan, dukungan, dan perhatian yang diberikan oleh organisasi terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka.

2.1.2.1 *Pengertian Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support yang dikemukakan oleh Robbins & Judge, merujuk pada tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap kontribusi mereka serta perhatian yang diberikan terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini mencakup keyakinan seorang karyawan bahwa organisasi akan mendukungnya dalam menghadapi masalah yang dihadapi atau akan memaafkan kesalahan yang dibuatnya (Yusuf & Syarif, 2018: 82).

Perceived organizational support yang dikemukakan oleh Rhoades & Eisenberger, didefinisikan sebagai pandangan yang dimiliki oleh seorang karyawan mengenai seberapa jauh organisasi menghargai kontribusi mereka di tempat kerja dan sejauh mana organisasi tersebut peduli terhadap kesejahteraan mereka (Yusuf & Syarif, 2018: 83).

Perceived organizational support mengacu pada pandangan karyawan tentang sejauh mana organisasi mengapresiasi kontribusi mereka, memperhatikan kesejahteraan, mendengarkan keluhan, memperhatikan kehidupan pribadi, dan mempertimbangkan tujuan mereka, serta seberapa jauh organisasi dianggap dapat dipercaya dalam memperlakukan karyawan secara adil (Putri et al., 2022).

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* merupakan konsep yang penting dalam konteks hubungan antara karyawan dan organisasi, menggambarkan tingkat kepercayaan individu terhadap penghargaan, dukungan, dan perhatian yang mereka terima dari perusahaan. Ini tidak hanya mencakup keyakinan bahwa organisasi akan mendukung dalam mengatasi tantangan atau kesalahan, tetapi juga mencerminkan pandangan tentang seberapa diharganya kontribusi individu dan sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan anggotanya.

2.1.2.2 Dimensi *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support menurut Robert Eisenberger dapat dipahami melalui tiga dimensi utama yang berhubungan dengan persepsi dukungan organisasi (Yusuf & Syarif, 2018: 83), yaitu sebagai berikut.

1. Keadilan Prosedural

Dalam konteks *perceived organizational support*, keadilan prosedural merujuk pada mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk mendistribusikan sumber daya di antara karyawan, yang mencakup dua aspek utama: struktural dan sosial. Aspek struktural berhubungan dengan aturan formal dan keputusan yang memengaruhi karyawan, sedangkan aspek sosial, atau keadilan interaksional, berfokus pada perlakuan terhadap karyawan dengan menghargai martabat dan menghormati mereka.

2. Dukungan Atasan

Dukungan atasan dalam konteks *perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana atasan mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Sikap dan perilaku atasan sebagai agen dari organisasi menjadi indikator penting dalam menilai dukungan organisasi.

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Bentuk penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan juga memengaruhi persepsi dukungan organisasi. Ini termasuk gaji, pengakuan, promosi, keamanan kerja, kemandirian dalam bekerja, penanganan stres, dan pelatihan. Kesempatan untuk mendapatkan penghargaan dan jaminan keamanan kerja menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan, sementara pemberian pelatihan dianggap sebagai investasi yang meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

2.1.2.3 Indikator *Perceived Organizational Support*

Terdapat beberapa indikator yang dikemukakan Robbins & Judge yang perlu dipertimbangkan sebagai alat ukur yang mencerminkan keadaan *person organization fit* (Sari, 2019), yaitu sebagai berikut.

1. Penghargaan

Penghargaan, baik dalam bentuk finansial seperti gaji, upah, insentif, atau tunjangan, telah menjadi populer. Namun, tidak boleh diabaikan bahwa penghargaan nonfinansial, seperti pujian, penerimaan, pengakuan, dan lain sebagainya, memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sebuah survei yang dilakukan oleh Luthans untuk menilai berbagai bentuk penghargaan menunjukkan bahwa pengakuan memiliki nilai lebih tinggi daripada penghargaan finansial. Pengakuan dapat berupa promosi, penugasan pada proyek bergengsi, perluasan tanggung jawab pekerjaan, dan simbol status serta kebanggaan.

2. Kepedulian

Kepedulian mencakup perhatian pemimpin terhadap anggota tim, yang dapat dinyatakan melalui sumbangan dalam berbagai bentuk seperti materi, gagasan, waktu, keahlian, atau keterampilan. Kaswan menjelaskan bahwa kepedulian mencakup empati dan memprioritaskan kebutuhan orang lain.

3. Kesejahteraan

Kesejahteraan, yang juga dikenal sebagai kesejahteraan subjektif atau emosional, adalah keadaan kebahagiaan seseorang. Selain itu, kesejahteraan juga terkait dengan memiliki tujuan hidup yang bermakna.

2.1.2.4 Faktor *Perceived Organizational Support*

Faktor *perceived organizational support* memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Berikut adalah beberapa faktor yang memengaruhi *perceived organizational support* (Wahyuningrat et al., 2022), yaitu sebagai berikut.

1. Keadilan dalam Organisasi

Karyawan merasa tujuan mereka dipertimbangkan dan dihormati, yang berkontribusi pada tingkat *perceived organizational support* yang lebih tinggi.

2. Dukungan dari Organisasi

Termasuk menghormati tujuan karyawan dan memberikan bantuan dan solusi, faktor ini secara positif memengaruhi *perceived organizational support*.

3. Dukungan dari *Supervisor*

Termasuk arahan, bantuan, dan solusi dalam pelaksanaan tugas, dukungan dari supervisor meningkatkan *perceived organizational support*.

4. Dukungan Pelatihan

Membantu mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, dukungan pelatihan juga merupakan faktor yang berkontribusi terhadap *perceived organizational support*.

5. Fasilitas yang Memadai

Memberikan dukungan fasilitas yang memadai untuk karyawan merupakan faktor lain yang memengaruhi *perceived organizational support*.

2.1.2.5 Manfaat *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support membawa manfaat yang signifikan bagi karyawan dan organisasi. Berikut adalah beberapa manfaat yang timbul dari *perceived organizational support* (Sadaf et al., 2022), yaitu sebagai berikut.

1. Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan

Perceived organizational support membawa dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengarah pada tingkat komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi kepada organisasi.

2. Memperkuat Hubungan Karyawan-Organisasi

Perceived organizational support menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi.

3. Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas

Karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan produktif dalam pekerjaan mereka.

4. Kontribusi pada Kesejahteraan Karyawan

Perceived organizational support berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi kemungkinan kelelahan.

5. Menciptakan Rasa Nilai dan Perhatian

Perceived organizational support menciptakan rasa nilai dan perhatian di antara karyawan. Hal ini mengarah pada peningkatan kinerja pekerjaan dan perilaku kewarganegaraan organisasi.

6. Mendorong Keselarasan Nilai

Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi lebih cenderung menyelaraskan nilai-nilai pribadi mereka dengan nilai-nilai organisasi. Ini menghasilkan perilaku tempat kerja yang lebih baik dan peningkatan keterlibatan kerja.

7. Menarik dan Mempertahankan Karyawan Berbakat

Perceived organizational support menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan berbakat. Ini menandakan budaya organisasi yang positif dan praktik yang berfokus pada karyawan.

2.1.3 Organizational Commitment

Organizational commitment yaitu ikatan kuat antara individu dengan organisasi, tercermin dalam sikap loyalitas, keterlibatan dalam tugas-tugas, dan keyakinan pada nilai organisasi. Ini berdampak pada keputusan individu untuk tetap berada dalam organisasi. Dalam konteks ini, pemahaman tentang komitmen organisasional memainkan peran penting dalam mengelola perilaku karyawan di lingkungan kerja.

2.1.3.1 Pengertian *Organizational Commitment*

Organizational commitment adalah keyakinan yang mengikat individu atau karyawan dengan organisasi. Ini tercermin dalam sikap loyalitas, keterlibatan yang kuat dengan tugas-tugas, serta keyakinan atas nilai dan tujuan organisasi. Tingkat komitmen yang tinggi dapat dilihat dari rendahnya tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan (Wardhana, 2021: 198).

Organizational commitment yang dikemukakan oleh Allen & Meyer adalah fenomena psikologis yang mencerminkan hubungan antara anggota organisasi dengan entitas organisasinya. Hal ini memiliki dampak signifikan terhadap keputusan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dengan demikian, anggota yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung lebih bertahan dalam keanggotaannya daripada yang tidak menunjukkan tingkat komitmen yang sama (Yusuf & Syarif, 2018: 23).

Organizational commitment yang dikemukakan oleh Robbins & Judge merujuk pada kondisi di mana seorang pekerja memiliki afiliasi yang kuat terhadap suatu organisasi tertentu, serta memiliki motivasi dan niat yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Yusuf & Syarif, 2018: 24).

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *organizational commitment* merujuk pada ikatan yang kuat antara individu dengan organisasi tempatnya bekerja. Ini tidak hanya mencakup sikap loyalitas dan keterlibatan yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas, tetapi juga menunjukkan keyakinan yang mendalam terhadap nilai dan tujuan organisasi. Individu yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih stabil dalam

keanggotaannya dan memiliki motivasi yang kuat untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai kesuksesan bersama organisasi tersebut.

2.1.3.2 Dimensi *Organizational Commitment*

Model pengukuran *organizational commitment* yang dikemukakan oleh Allen & Meyer menyajikan tiga dimensi utama dari komitmen organisasional. Dimensi-dimensi ini meliputi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif (Wardhana, 2021: 202), yaitu sebagai berikut.

1. Komitmen afektif, yang didasarkan pada keterikatan emosional, pemahaman, dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi, menggambarkan kesetiaan dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Tingkat komitmen afektif individu akan meningkat jika pengalaman mereka sejalan dengan harapan-harapan organisasi, mendorong mereka untuk terus bekerja demi organisasi karena kesepakatan dan keinginan mereka sendiri.
2. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kecenderungan individu untuk terus berpartisipasi dalam aktivitas organisasi berdasarkan penilaian mereka terhadap manfaat dan kerugian yang dirasakan. Meskipun mungkin tidak nyaman atau tidak menyenangkan, karyawan tetap bertahan karena mereka merasa membutuhkan gaji atau manfaat lainnya dari organisasi, atau karena mereka tidak memiliki alternatif pekerjaan lain.
3. Komitmen normatif adalah kewajiban moral yang dirasakan oleh karyawan untuk tetap setia pada organisasi berdasarkan norma, prinsip, atau nilai-nilai yang diyakini oleh individu tersebut. Ini melibatkan perasaan tanggung

jawab dan loyalitas terhadap organisasi, di mana karyawan merasa bahwa mereka seharusnya bertahan dalam organisasi karena hal itu dianggap sebagai kewajiban moral yang benar.

2.1.3.3 Indikator *Organizational Commitment*

Terdapat beberapa indikator yang dikemukakan Mowday, Steers, dan Porter untuk setiap dimensi *organizational commitment* (Wardhana, 2021: 203), yaitu sebagai berikut.

1. Pengukuran *Affective Commitment* meliputi sebagai berikut.
 - 1) adanya keinginan yang kuat untuk tetap berada di dalam organisasi.
 - 2) adanya keinginan yang kuat bekerja keras demi kesuksesan organisasi.
2. Pengukuran *Continuance Commitment* meliputi sebagai berikut.
 - 1) Penilaian individu terhadap manfaat yang mereka peroleh dengan tetap bersama organisasi.
 - 2) kerugian yang mereka alami jika memutuskan untuk meninggalkan organisasi.
 - 3) kenyamanan yang dirasakan individu saat bekerja di dalam organisasi.
3. Pengukuran *Normative Commitment* meliputi sebagai berikut.
 - 1) keyakinan individu terhadap nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi.
 - 2) keyakinan individu terhadap norma-norma yang diterapkan oleh organisasi.
 - 3) keyakinan individu terhadap aturan dan tujuan organisasi yang mereka terima.

2.1.3.4 Faktor *Organizational Commitment*

Faktor-faktor yang memengaruhi *organizational commitment* dikemukakan oleh Steers & Porter, yang mengklasifikasikan menjadi empat kategori (Yusuf & Syarif, 2018: 47), yaitu sebagai berikut.

1. Karakteristik Pribadi

Karakteristik pribadi mencakup potensi, kapasitas kemampuan, dan keinginan seorang karyawan yang sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja. Faktor-faktor ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi, dan nilai-nilai personal.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan mencakup kondisi-kondisi konkret yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti tantangan pekerjaan, kesempatan untuk interaksi sosial, identitas tugas, dan umpan balik yang diterima.

3. Karakteristik Organisasi

Karakteristik Organisasi meliputi tingkat desentralisasi dan otonomi tanggung jawab, partisipasi aktif karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan, serta sifat dan karakteristik kepemimpinan dan kebijakan pengambilan keputusan.

4. Sifat dan Kualitas Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seorang karyawan dalam berbagai aspeknya dapat berdampak signifikan pada tingkat komitmen mereka terhadap organisasi.

2.1.3.5 Manfaat *Organizational Commitment*

Penelitian yang dilakukan oleh Balfour & Wechsler mengidentifikasi beberapa hasil yang muncul dari komitmen organisasional (Yusuf & Syarif, 2018: 69), yaitu sebagai berikut.

1. Keinginan untuk Bertahan (*Desire to Remain*)

Keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi merupakan hasil dari tiga dimensi komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki keinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi cenderung memiliki identifikasi yang tinggi terhadap misi, tujuan, dan pencapaian organisasi, serta merasa puas dengan hubungan timbal balik mereka dengan organisasi. Mereka juga memiliki ikatan sosial yang kuat dengan sesama anggota organisasi.

2. Intensi untuk *Turnover*

Keinginan untuk meninggalkan organisasi mencerminkan niat individu untuk mencari pekerjaan di luar organisasi. Namun, komitmen organisasional yang kuat dapat mengurangi keinginan ini.

3. Perilaku Ekstra-Peran (*Extrarole Behaviour*)

Individu yang memiliki ikatan sosial yang kuat dengan anggota lain dalam organisasi cenderung melakukan upaya tambahan untuk membantu rekan-rekan mereka dan organisasi secara keseluruhan.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Pada tahun 1980-an, istilah *organization citizenship behavior* pertama kali muncul, merujuk pada perilaku karyawan yang memberikan kontribusi positif kepada operasi organisasi tanpa termasuk dalam kewajiban formal mereka. Karyawan yang menganggap diri mereka sebagai "warga negara" organisasi cenderung melakukan tindakan yang bermanfaat bagi organisasi dan rekan kerja mereka tanpa mengharapkan imbalan pribadi. Dalam konteks ini, penting bagi karyawan untuk menunjukkan perilaku yang melampaui tugas formal mereka,

terutama di lingkungan organisasi yang berkembang pesat dan kompleks. Hal ini memiliki dampak signifikan terhadap kesuksesan perusahaan dalam persaingan pasar global (Grego-Planer, 2019).

2.1.4.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam penelitian pada tahun 1988, Organ menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* melibatkan kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan karakteristik diskresioner. Kegiatan tersebut tidak secara langsung diakui oleh deskripsi pekerjaan, sanksi kontrak, atau sistem imbalan formal. Secara keseluruhan, *organizational citizenship behavior* bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi. Organ juga menekankan bahwa praktisnya, *organizational citizenship behavior* dapat memberikan kontribusi positif dengan mengembangkan sumber daya inovasi, kemampuan beradaptasi, dan transformasi organisasi (Jehanzeb & Mohanty, 2019).

Organization citizenship behavior yang dikemukakan oleh Aldag, R. & Reschke, W, didefinisikan sebagai kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran yang diberikan di lingkungan kerja. *Organizational citizenship behavior* mencakup berbagai perilaku, termasuk membantu sesama, bersedia menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan, dan mematuhi aturan serta prosedur di tempat kerja. Menurut Al-Kuehn & Busaidi juga menggambarkan *Organizational citizenship behavior* sebagai perilaku yang ditampilkan oleh karyawan yang tidak termasuk dalam peran formal yang ditugaskan oleh organisasi, tetapi dianggap sebagai peran ekstra (Ridwan et al., 2020).

Organizational citizenship behavior yang dikemukakan oleh Newstrom & Davis, didefinisikan sebagai perilaku di mana pegawai, sebagai anggota organisasi, secara aktif terlibat dalam tugas-tugas kerja dengan niat untuk memberikan bantuan kepada sesama. *Organizational citizenship behavior* mencakup partisipasi sukarela dalam suatu pekerjaan, bersedia meluangkan waktu dan sumber daya, dan dapat melakukan kerjasama secara proaktif dengan rekan kerja. Karyawan yang menunjukkan *organizational citizenship behavior* diharapkan dapat mengalokasikan bakat dan energi mereka sepenuhnya demi mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien (Rostiawati, 2020: 12).

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* menegaskan pentingnya kontribusi tambahan yang diberikan oleh karyawan di luar tugas-tugas mereka yang formal di tempat kerja. *Organizational citizenship behavior* memperkuat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi dengan menunjukkan perilaku proaktif seperti membantu sesama, bersedia melakukan tugas tambahan, dan mematuhi aturan dengan sukarela. Dengan demikian, *organizational citizenship behavior* tidak hanya memperkaya lingkungan kerja dengan kerjasama dan dukungan antar anggota tim, tetapi juga berpotensi meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.1.4.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior yang dikemukakan oleh Organ dapat dipahami melalui lima dimensi yang unik (Naway, 2018: 76), yaitu sebagai berikut.

1. *Altruisme*

Altruisme yaitu kemauan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, terutama ketika situasi tidak biasa muncul.

2. *Civic Virtue*

Civic Virtue yaitu partisipasi pekerja dalam mendukung fungsi administratif organisasi.

3. *Conscientiousness*

Conscientiousness yaitu tingkat kewajiban dan tanggung jawab pekerja yang melebihi ekspektasi, menunjukkan pelaksanaan tugas secara bertanggung jawab.

4. *Courtesy*

Courtesy yaitu perilaku yang membantu menyelesaikan masalah orang lain dalam konteks pekerjaan.

5. *Sportmanship*

Sportmanship yaitu fokus pada pandangan positif terhadap organisasi, di mana sikap sportifitas dan positività pekerja terhadap organisasi lebih ditonjolkan daripada memperhatikan aspek negatifnya.

2.1.4.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam pengukuran *organizational citizenship behavior* menggunakan skala Morison yang dapat menggambarkan dimensi-dimensinya (Naway, 2018: 76), yaitu sebagai berikut.

1. *Altruism*, meliputi sebagai berikut.

- 1) Perilaku membantu orang tertentu;
 - 2) Menggantikan rekan kerja yang absen atau beistirahat;
 - 3) Membantu individu yang beban kerjanya berlebihan;
 - 4) Mendukung proses orientasi karyawan baru tanpa diminta;
 - 5) Membantu menyelesaikan tugas rekan kerja yang absen;
 - 6) Meluangkan waktu untuk membantu individu terkait masalah pekerjaannya;
 - 7) Menawarkan diri sebagai relawan tanpa diminta;
 - 8) Memberikan bantuan kepada individu di luar departemen dalam situasi sulit;
 - 9) Membantu pelanggan dan tamu yang mengalami masalah.
2. *Civic virtue*, meliputi sebagai berikut.
- 1) Menyimpan informasi tentang kejadian atau perubahan dalam organisasi;
 - 2) Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi;
 - 3) Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi;
 - 4) Mempertimbangkan kepentingan organisasi dalam pengambilan keputusan.
3. *Conscientiousness*, meliputi sebagai berikut.
- 1) Kehadiran dan kepatuhan terhadap aturan;
 - 2) Tiba lebih awal untuk memulai pekerjaan;
 - 3) Selalu tepat waktu tanpa terpengaruh oleh cuaca atau lalu lintas;
 - 4) Berbicara seperlunya saat menerima panggilan ditelepon;

- 5) Menghindari pembicaraan yang tidak relevan dengan pekerjaan;
 - 6) Siap sedia jika dibutuhkan;
 - 7) Tidak memanfaatkan waktu lebih untuk mengambil cuti meskipun ada kesempatan.
4. *Courtesy*, meliputi sebagai berikut.
- 1) Partisipasi dalam fungsi-fungsi yang mendukung organisasi;
 - 2) Memperhatikan fungsi-fungsi yang mendukung citra organisasi;
 - 3) Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting;
 - 4) Membantu mengatur kebersamaan lintas departemen.
5. *Sportmanship*, meliputi sebagai berikut.
- 1) Bersedia untuk menahan diri tanpa mengeluh;
 - 2) Tidak melakukan aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat;
 - 3) Tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi;
 - 4) Tidak mengeluh tentang segala hal;
 - 5) Tidak membesar-besarkan suatu permasalahan.

2.1.4.4 Faktor *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior yang diuraikan oleh Organ, dipengaruhi oleh dua jenis faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mencakup aspek-aspek seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, karakteristik kepribadian, moralitas karyawan, serta motivasi. Sementara itu, faktor eksternal melibatkan gaya kepemimpinan, tingkat kepercayaan terhadap pemimpin, dan budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut (Rostiawati, 2020: 130), yaitu sebagai berikut.

1. Faktor Internal

1) Kepuasan kerja

Karyawan yang merasa puas cenderung berbicara positif tentang organisasi mereka, membantu rekan kerja, dan mencapai kinerja yang lebih tinggi dari yang diharapkan. Mereka juga lebih mungkin untuk mematuhi tugas-tugas mereka karena ingin mempertahankan pengalaman positif.

2) Komitmen organisasi

Komitmen organisasi mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap berpartisipasi dalam organisasi serta kesediaan mereka untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi.

3) Kepribadian

Dalam kepribadian, perbedaan individu memiliki peran penting dalam seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* mereka.

4) Moral karyawan

Moral karyawan melibatkan prinsip-prinsip yang membedakan tindakan baik dan buruk, serta tanggung jawab etis mereka terhadap masyarakat atau organisasi.

5) Motivasi

Motivasi bisa berasal dari faktor internal atau eksternal. Ini mengacu pada kesediaan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Eksternal

1) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menggambarkan bagaimana pemimpin memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Kepercayaan pada pimpinan

Kepercayaan pada pimpinan didasarkan pada integritas, reliabilitas, dan perhatian yang dimiliki oleh pemimpin.

3) Budaya organisasi

Budaya organisasi mencakup cara segala sesuatu diselesaikan di tempat kerja, melibatkan pengalaman, filosofi, nilai, dan ekspektasi yang tercermin dalam perilaku anggota organisasi.

2.1.4.5 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Manfaat *organizational citizenship behavior* yang dikemukakan oleh Podsakoff adalah kontribusi penting dari perilaku karyawan dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa manfaat *organizational citizenship behavior* yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Rostiawati, 2020: 24), yaitu sebagai berikut.

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Karyawan yang membantu rekan kerja lainnya dapat mempercepat penyelesaian tugas dan meningkatkan produktivitas. Perilaku membantu ini juga menyebarkan praktik terbaik di seluruh unit kerja atau kelompok.

2. Meningkatkan produktivitas manajer

Perilaku *civic virtue* dari karyawan dapat memberikan saran berharga kepada manajer untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan juga membantu manajer menghindari krisis manajemen.

3. Menghemat sumber daya organisasi

Organizational citizenship behavior dapat menghemat waktu dan sumber daya manajemen dengan memfasilitasi kerja sama antar karyawan dan meminimalkan pengawasan dari manajer. Ini juga dapat mengurangi biaya pelatihan dan orientasi bagi karyawan baru serta mengurangi keluhan kecil yang membutuhkan perhatian manajer.

4. Menghemat energi sumber daya kelompok

Semangat dan kohesi kelompok dapat ditingkatkan, konflik internal dapat dikurangi, dan waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen dapat diminimalkan oleh perilaku menolong.

5. Meningkatkan koordinasi kegiatan kelompok kerja

Efektivitas dan efisiensi kelompok kerja dapat ditingkatkan oleh perilaku *civic virtue* dan *courtesy* yang membantu koordinasi di antara anggota kelompok.

6. Kemampuan Organisasi untuk Menarik dan Mempertahankan Karyawan Terbaik Meningkat

Organizational citizenship behavior dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membantu menarik serta mempertahankan karyawan yang baik melalui peningkatan moral, kerekatan, loyalitas, dan komitmen.

7. Stabilitas Kinerja Organisasi Meningkat

Stabilitas kinerja unit kerja dapat ditingkatkan dengan bantuan kepada karyawan yang absen atau memiliki beban kerja berat. Kinerja yang tinggi secara konsisten cenderung dipertahankan oleh karyawan yang *conscientious*.

8. Kemampuan Organisasi untuk Beradaptasi dengan Perubahan Lingkungan Meningkat

Informasi dan saran tentang cara merespons perubahan lingkungan dapat diberikan oleh karyawan yang memiliki hubungan dekat dengan pasar, membantu organisasi beradaptasi dengan cepat. Informasi penting juga dapat disebarkan oleh karyawan yang aktif dalam pertemuan organisasi, membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang dijadikan landasan *research gap* dalam penelitian ini dengan menggunakan variable-variabel yang sama serta pada organisasi yang tidak berorientasi pada profit, penelitian-penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	Sabrina et al., 2023, <i>the Influence of Person Organization Fit and Job Crafting on Organization Citizenship Behavior a With Work Engagement As an Intervening Variable At Bank Indonesia Representativ e Office of Sumatera Utar</i>	Terdapat variabel X1 (<i>Person Organizatio n Fit</i>) dan Y (<i>Organizati onal Citizenship Behavior</i>)	Tidak terdapat variabel X2 (<i>Perceived Organizatio nal Support</i>) dan Z (<i>Organizati onal Commitmen t</i>)	Hasil dari penelitian ini menyatakan <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i>	Journal of Law and Sustainable Developme nt, Vol 11, No. 3, 1-17, 2023
2	Susilowati & Rozak, 2022, <i>The Influence Of Person Organization Fit (Po Fit) And Compensation On OCB (Organization Citizenship Behavior) With Moderation</i>	Terdapat variabel X1 (<i>Person Organizatio n Fit</i>) dan Y (<i>Organizati onal Citizenship Behavior</i>)	Tidak terdapat variabel X2 (<i>Perceived Organizatio nal Support</i>) dan Z (<i>Organizati onal Commitmen t</i>)	Hasil dari penelitian ini menyatakan <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i>	Internationa l Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), Vol. 6, No 4, 2450- 2459, 2022

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	<i>Of Organizational Culture</i>				
3	Alfi et al., 2021, <i>The Effect of Person Job Fit and Person Organization Fit on Employee Performance with Organization al Citizenship Behavior as Mediator: Study of Local Government Employees in Tojo Una-Una Regency</i>	Terdapat variabel X1 (<i>Person Organization Fit</i>) dan Y (<i>Organizati onal Citizenship Behavior</i>)	Tidak terdapat variabel X2 (<i>Perceived Organizatio nal Support</i>) dan Z (<i>Organizati onal Commitmen t</i>)	Hasil dari penelitian ini menyatakan <i>Person Organization Fit</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Organization al Citizenship Behavior</i>	Business Managemen t Dynamics, Vol. 10, No. 12, 17-28, 2021
4	Lie et al., 2022, <i>Reflection on Teacher Organization al Citizenship Behavior: Antecedents of Perceived Organization al Support, Organization al Commitment</i>	Terdapat variabel X2 (<i>Perceived Organizatio nal Support</i>) dan Y (<i>Organizati onal Citizenship Behavior</i>)	Tidak terdapat variabel X1 (<i>Person Organization Fit</i>) dan Z (<i>Organizati onal Commitmen t</i>)	Hasil dari penelitian ini menyatakan <i>Perceived Organization al Support</i> berpengaruh terhadap <i>Organization al Citizenship Behavior</i>	Journal of Education Research and Evaluation, Vol. 6, No 1, 36-43, 2022

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	<i>and Job Satisfaction</i>				
5	Wahyuningrat et al., 2022, <i>The Effect of Emotional Intelligence, Organization Commitment and Perceived Organization Support (POS) on Organizational Citizenship Behavior of Government staff</i>	Terdapat variabel X2 (<i>Perceived Organizational Support</i>) dan Y (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>)	Tidak terdapat variabel X1 (<i>Person Organization Fit</i>) dan Z (<i>Organizational Commitment</i>)	Hasil dari penelitian ini menyatakan <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Res Militaris, Vol. 12, No. 2, 7183-7195, 2022
6	(Andriyanti & Supartha, 2021) <i>Effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediating variables</i>	Terdapat variabel X2 (<i>Perceived Organizational Support</i>) dan Y (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>)	Tidak terdapat variabel X1 (<i>Person Organization Fit</i>) dan Z (<i>Organizational Commitment</i>)	Hasil dari penelitian ini menyatakan <i>Perceived Organizational Support</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), Vol 5, No. 1, 45-55, 2021
7	Nurjanah et al., 2020, <i>The influence of transformational leadership on organizational citizenship behavior</i>	<i>Commitment</i> dan Y (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>)	Tidak terdapat variabel X1 (<i>Person Organization Fit</i>)	Hasil dari penelitian ini menyatakan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Cogent Business and Management

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	<i>nal leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture</i>	<i>Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational Fit) dan X2 (Perceived Organizational Support)</i>	<i>al Commitment berpengaruh terhadap Organization al Citizenship Behavior</i>	t, Vol. 7, No. 1, 1-12, 2020
8	Jufrizen et al., 2023, <i>Person-Organization Fit and Employee Performance: Mediation Role Job Satisfaction and Organizational Commitment</i>	Terdapat variabel X1 (<i>Person Organization Fit) dan Z (Organizational Commitment)</i>	Tidak terdapat variabel X2 (<i>Perceived Organizational Support) dan Y (Organizational Citizenship Behavior)</i>	Hasil dari penelitian ini menyatakan <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh terhadap <i>Organization al Commitment</i>	Jurnal Organisasi dan Manajemen, Vol. 19, No.2, 360-378, 2023
9	Sadaf et al., 2022, <i>Impact of Organizational Value System, Perceived</i>	Terdapat variabel X2 (<i>Perceived Organizational Support) dan Z (Organizational</i>	Tidak terdapat variabel X1 (<i>Person Organization Fit) dan Y (Organizational</i>	Hasil dari penelitian ini menyatakan <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh	Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation, Vol. 4, No.

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	<i>Organization al Support, and Job Satisfaction on Organization al Commitment</i>	<i>onal Commitmen t)</i>	<i>onal Citizenship Behavior)</i>	terhadap <i>Organization al Commitment</i>	1, 71-99, 2022
10	de Geus et al., 2020, <i>Organization al Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda</i>	Terdapat variabel Y (<i>Organizati onal Citizenship Behavior</i>)	Tidak terdapat variabel X1 (<i>Person Organization Fit</i>), X2 (<i>Perceived Organizatio nal Support</i>) dan Z (<i>Organizati onal Commitmen t</i>)	Hasil dari penelitian ini menyatakan konseptualisa si, anteseden, hasil, moderator dan mediato <i>Organization al Citizenship Behavior</i>	Public Administration Review, Vol. 80, No. 2, 259-270, 2020

2.2 Kerangka Pemikiran

Person organization fit merupakan keadaan di mana individu dan organisasi saling cocok dan sejalan dalam karakteristik yang penting bagi keduanya. Konsep ini tidak hanya mencakup kesesuaian antara karyawan dengan lingkungan kerja mereka, tetapi juga melibatkan kesesuaian dengan nilai, budaya, dan kepribadian organisasi. Adapun indikator dari *person organization fit* yaitu kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, kesesuaian kebutuhan dan kesesuaian kepribadian (Margaretha

et al., 2023). Dalam penelitian terdahulu mengemukakan bahwa *Person organization fit* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (Sabrina et al., 2023 dan Susilowati & Rozak, 2022). Sementara pada penelitian lain mengemukakan bahwa *person organization fit* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (Alfi et al., 2021).

Perceived organizational support merupakan konsep yang penting dalam konteks hubungan antara karyawan dan organisasi, menggambarkan tingkat kepercayaan individu terhadap penghargaan, dukungan, dan perhatian yang mereka terima dari perusahaan. Ini tidak hanya mencakup keyakinan bahwa organisasi akan mendukung dalam mengatasi tantangan atau kesalahan, tetapi juga mencerminkan pandangan tentang seberapa dihargainya kontribusi individu dan sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan anggotanya. Adapun indikator dari *perceived organizational support* yaitu penghargaan, kepedulian dan kesejahteraan (Sari, 2019). Dalam penelitian terdahulu mengemukakan bahwa *perceived organization support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (Lie et al., 2022 dan Wahyuningrat et al., 2022). Sementara pada penelitian lain mengemukakan bahwa *perceived organization support* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (Andriyanti & Supartha, 2021).

Organizational citizenship behavior merupakan kontribusi tambahan yang diberikan oleh karyawan di luar tugas-tugas mereka yang formal di tempat kerja. *Organizational citizenship behavior* memperkuat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi dengan menunjukkan perilaku proaktif seperti membantu sesama, bersedia melakukan tugas tambahan, dan mematuhi aturan

dengan sukarela. Dengan demikian, *Organizational citizenship behavior* tidak hanya memperkaya lingkungan kerja dengan kerjasama dan dukungan antar anggota tim, tetapi juga berpotensi meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Adapun indikator dari *organizational citizenship behavior* yaitu *altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy* dan *sportmanship* (Naway, 2018: 76). Perilaku *organizational citizenship behavior* menghasilkan beberapa dampak positif terhadap organisasi diantaranya yaitu *individual performance, knowledge sharing, organizational performance, mental health, innovation, job satisfaction, dan physical health* (de Geus et al., 2020).

Organizational commitment merujuk pada ikatan yang kuat antara individu dengan organisasi tempatnya bekerja. Ini tidak hanya mencakup sikap loyalitas dan keterlibatan yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas, tetapi juga menunjukkan keyakinan yang mendalam terhadap nilai dan tujuan organisasi. Individu yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih stabil dalam keanggotaannya dan memiliki motivasi yang kuat untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai kesuksesan bersama organisasi tersebut. Adapun indikator dari *organizational commitment* yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Wardhana, 2021: 202). Dalam penelitian terdahulu mengemukakan bahwa *Organizational commitment* dipengaruhi oleh *person organization fit* (Suciati et al., 2021). Kemudian dalam penelitian lain dikemukakan bahwa *organizational commitment* dipengaruhi oleh *perceived organizational support* (To & Huang, 2022), demikian pula dalam penelitian lainnya juga

dikemukakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (Nurjanah et al., 2020).

Dari kerangka tersebut terdapat *research gap* dari penelitian sebelumnya, maka perlu dibuat pemodelan penelitian baru mengenai pengaruh *person organization fit* dan *perceived organization support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan melibatkan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian yang dijelaskan dalam kerangka pemikiran di atas, maka dapat disajikan hipotesis sebagai berikut.

1. *Person organization fit* berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
2. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
3. *Organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. *Organizational commitment* dapat memediasi hubungan antara *person organization fit* dengan *organizational citizenship behavior*.
5. *Organizational commitment* dapat memediasi hubungan *perceived organizational support* dengan *organizational citizenship behavior*.