

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan dibahas mengenai teori-teori yang mendasari semua unsur penelitian ini. Pembahasan yang ada di dalam bagian ini akan menjadi suatu panduan dalam memahami secara lebih dalam untuk memecahkan permasalahan yang ada.

#### 2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

##### 2.1.1 *Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* didefinisikan sebagai perilaku individu yang bebas dalam memilih, baik tidak secara langsung atau eksplisit diketahui oleh system *reward* karyawan. OCB merupakan suatu bentuk kinerja yang mendukung lingkungan sosial atau psikologi dimana tugas-tugas melekat erat berkaitan dengan jalannya kinerja setiap tugas, yang mana berada diluar dari perundang-undangan, peraturan, dan regulasi dari perusahaan (Shanker, *Organizational Citizenship Behavior in Relation to Employees' Intention to Stay in Indian Organizations*, 2018). Banyak ahli yang meneliti tentang *organizational citizenship behavior* mempunyai pendapat yang berbeda-beda tentangnya. Seperti menurut Organ (1998, dalam Shanker, 2018) dikemukakan bahwa OCB memiliki dimensi seperti *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *courtesy*, dan *sportsmanship*. Banyak peneliti lain yang semakin memperkuat

hasil dari peneliti-peneliti sebelumnya dan menambahkan beberapa dimensi lain seperti penjaga perdamaian dan penyemangat.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai keikutsertaan seseorang yang melebihi tuntutan peran yang seharusnya dan akhirnya memperoleh *reward* dari hasil kinerja tugas (Hardaningtyas, 2004 dalam Kushartantry, 2018). OCB adalah segala macam tindakan yang dilakukan karyawan sesuai dengan kebijaksanaannya semata-mata untuk kepentingan perusahaan tanpa mengharapkan suatu imbalan. Dapat disimpulkan bahwa perilaku peran ekstra atau OCB ini merupakan perilaku tidak formal yang dilakukan seorang karyawan untuk mendorong efektivitas perusahaan tanpa mengharapkan apapun dari setiap perilaku yang telah dilakukan.

### **2.1.2 Dimensi- Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Dalam penelitian ini, dimensi OCB yang akan digunakan adalah *sportsmanship*, *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, dan *conscientiousness*. Adapun definisi menurut Shanker (2018) dan ciri-ciri dari setiap dimensi tersebut adalah :

1. *Sportsmanship*. Dimensi ini menunjukkan sifat alamiah karyawan dimana mereka berkeinginan untuk mentoleransi ketidaknyamanan yang diharapkan dan bekerja tanpa mengeluh. Mereka lebih berfikir tentang bekerja dengan positif dan mengabaikan beberapa isu kecil yang ada dan terjadi di dalam perusahaan.
2. *Altruism*. Dimensi ini adalah keinginan karyawan untuk membantu orang lain tanpa mengharapkan mendapatkan kembali sebagai imbalannya, atau

mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Karyawan siap memberikan bantuan kepada rekan kerja mereka yang menghadapi masalah dalam menyelesaikan tugas dibawah keadaan yang asing.

3. *Courtesy*. Dimensi ini mengindikasikan perilaku karyawan dimana mereka memberi tahu orang lain tentang perubahan yang dapat berpengaruh pada pekerjaan mereka di perusahaan, karenanya butuh untuk mempersiapkan diri terkait pekerjaan, sehingga ketika masalah terjadi karyawan dapat menghadapinya.
4. *Civic virtue*. Dimensi ini mengungkapkan keinginan karyawan untuk berpartisipasi dalam pemerintahan perusahaan, ikut serta dalam debat politik, dan mengingat kepentingan terbaik perusahaan, bahkan jika harus mengeluarkan biaya pribadi untuk perusahaan. Karyawan melakukan hal ini dalam cara yang berbeda seperti menghadiri pertemuan yang mana tidak diwajibkan oleh perusahaan, tetap mengetahui hal-hal baru tentang perubahan yang ada di perusahaan dan lain-lain.
5. *Conscientiousness*. Dimensi ini adalah perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya melebihi minimal yang disyaratkan, dimana karyawan memberikan perhatian pada ketelitian, mengikuti peraturan, regulasi dan prosedur yang ada di dalam perusahaan. Mereka mempertahankan jadwal kerja yang dapat diprediksi, meningkatkan reliabilitas pelayanan. Mereka bekerja pada jam yang lama, dan siap untuk melakukan pekerjaan melebihi kewajiban yang dibebankan.

## 2.2 Definisi *Intention to Stay*

Literatur atau penelitian yang masih ada mengindikasikan bahwa untuk mempertahankan seorang karyawan relatif jauh lebih murah dibandingkan secara konstan merekrut seorang karyawan baru (Currivan, 1999 dalam Chinomona & Dhurup 2015). Tingkat *turnover* yang tinggi akan membuat biaya rekrutmen, seleksi dan pelatihan meningkat karena perusahaan akan mengulangi setiap tahapan jika karyawan keluar dan digantikan oleh karyawan yang baru masuk kedalam perusahaan. Pertanyaan yang menantang untuk bagian akademik dan praktisi sumber daya manusia adalah “kenapa orang keluar dari sebuah perusahaan?” dan “kenapa mereka bertahan dalam pekerjaan mereka?”. Lebih dari setahun, para peneliti mengembangkan sebagian jawaban pada pertanyaan ini (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez 2001 dalam Chinomona & Dhurup 2015). Hal ini sangat penting untuk dicatat bahwa *intention to stay* dan *intention to leave* dari sebuah pekerjaan merupakan hal yang saling berlawanan meskipun mereka berada dalam koin yang sama.

*Intention to stay* didefinisikan sebagai sebuah level komitmen yang dimiliki karyawan pada perusahaan dan keinginan untuk tetap dipekerjakan (Hewitt Associates LLC, 2004 dalam Shanker, 2018). *Intention to stay* adalah prediktor yang baik untuk pergantian karyawan di dalam sebuah perusahaan. Dapat dijelaskan bahwa jika pergantian karyawan tinggi di dalam perusahaan atau *intention to stay* karyawan rendah maka akan berdampak negatif pada kualitas produk dan pekerjaan di perusahaan. Kemungkinan alternatif yang dapat diberikan adalah orang-orang dapat bertahan didalam perusahaan apabila

mereka puas akan pekerjaan mereka dan berkomitmen pada peran mereka dalam perusahaan pada masa kerjanya. *Intention to stay* karyawan pada akhirnya dapat didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan, dimana hal tersebut menunjukkan level komitmen dari karyawan pada perusahaan dan keinginan untuk tetap dipekerjakan didalam perusahaan yang sama. Perusahaan pada zaman ini juga telah mengubah perspektif mereka dan menyadari bahwa karyawan bukanlah sebuah mesin perusahaan untuk meraih tujuan yang ingin dicapai. Tetapi perusahaan menganggap karyawan adalah sebuah aset yang berharga yang harus dijaga dan dikembangkan potensinya sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Dengan demikian mempertahankan karyawan menjadi isu perusahaan yang sangat penting yang memerlukan eksplorasi secara menyeluruh.

### **2.3 Generasi Y atau Generasi *Milenial***

#### **2.3.1 Definisi Generasi Y atau Generasi *Milenial***

Indonesia sedang memasuki suatu era dimana bonus demografi terjadi akibat berubahnya struktur umur penduduk dengan penurunan rasio perbandingan antara jumlah penduduk nonproduktif yaitu penduduk yang berusia kurang dari 15 tahun dan 65 tahun ke atas terhadap jumlah penduduk produktif yaitu penduduk yang berusia 15-64 tahun. Bonus demografi ini merupakan fenomena yang langka dalam sejarah suatu negara. Hal ini dikarenakan hanya terjadi sebanyak satu kali dalam sejarah suatu bangsa. Menurut Badan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) dalam Buku Statistik

Gender Tematik : Profil Generasi *Milenial* Indonesia (2018), Indonesia akan mengalami bonus demografi pada rentang tahun 2020-2030. Dan seperti yang diketahui bahwa angkatan kerja atau penduduk yang mempunyai produktivitas tinggi pada tahun-tahun tersebut adalah penduduk yang tergolong dalam generasi Y atau biasa dikenal dengan generasi *milenial*. Banyak pendapat yang mengatakan bahwa generasi ini akan memegang kendali atas roda pembangunan khususnya di bidang perekonomian dan diharapkan dapat membawa bangsa Indonesia ke arah pembangunan yang lebih maju dan dinamis. Generasi *milenial* menjadi suatu modal besar untuk mewujudkan kemandirian dan kemajuan suatu bangsa dalam segala aspek.

Banyak pendapat dan asumsi para ahli tentang terciptanya manusia yang tergolong dalam generasi Y atau generasi *milenial* ini. Dalam Buku Statistik Gender Tematik : Profil Generasi *Milenial* Indonesia (2018) dapat disimpulkan bahwa generasi ini adalah mereka yang lahir antara tahun 1980 sampai dengan tahun 2000. Selanjutnya konsep inilah yang dipakai menjadi acuan untuk kegiatan pengolahan data dan penyajian profil generasi milenial di negara Indonesia.

### **2.3.2 Karakteristik Generasi Y atau Generasi *Milenial***

Jika dibandingkan generasi-generasi yang sudah ada sebelumnya, generasi *milenial* memiliki karakter unik berdasarkan wilayah dan kondisi sosial-ekonomi. Salah satu ciri utama generasi ini adalah mereka sangat akrab dengan komunikasi, media maupun teknologi digital yang semakin lama semakin berkembang dengan

pesat. Generasi *milenial* yang hidup di zaman kemajuan teknologi yang pesat cenderung memiliki kreatifitas yang tinggi, *passion*, produktif dan sangat informatif. Selain itu, mereka juga sangat reaktif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi di sekitarnya. Generasi *milenial* jika dilihat dari sisi pendidikan memiliki kualitas yang lebih unggul. Hal ini dikarenakan, mereka memiliki minat yang lebih besar untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Tetapi selain karakteristik dari sisi positif, juga terdapat beberapa karakteristik dari sisi negatif pada generasi *milenial* ini. Diantaranya beberapa dari mereka memiliki komunikasi yang tidak profesional, memiliki sikap individual yang tinggi, mudah bosan dan beberapa dari generasi ini tidak sabaran dan egois (Handayani & Aldrin, Linking Job Expectation, Career Perception, Intention to Stay: Evidence from Generation Y, 2019). Faktor-faktor inilah yang menjadi suatu tantangan tersendiri untuk mengatur karyawan yang bekerja di perusahaannya. Dalam kompetisi yang ketat, tentunya perusahaan berusaha mendapatkan karyawan yang terbaik. Dengan potensi-potensi yang besar yang ada di dalam generasi *milenial* ini perusahaan harus bijak dalam memilih karyawan dan menjadikannya sebuah aset yang berharga bagi perusahaan.

Dalam aspek bekerja, Gallup (2016) didalam Buku Statistik Gender Tematik : Profil Generasi *Milenial* Indonesia (2018) menyatakan bahwa para *milenials* dalam bekerja memiliki karakteristik yang sangat berbeda jika dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, yaitu sebagai berikut:

1. Para *milenials* bekerja bukan hanya sekedar untuk menerima gaji, tetapi juga untuk mengejar tujuan (sesuatu yang sudah dicita-citakan sebelumnya).

2. *Millennials* tidak terlalu mengejar kepuasan dalam bekerja, namun mereka lebih menginginkan kemungkinan perkembangan diri mereka di dalam pekerjaan tersebut (mempelajari hal baru, *skill* baru, sudut pandang baru, mengenal lebih banyak orang, mengambil setiap kesempatan untuk berkembang).
3. *Millennials* tidak menginginkan atasan yang suka memerintah dan terlalu mengendalikan setiap hal.
4. *Millennials* tidak menginginkan *review* tahunan, tetapi lebih menginginkan *on going conversation* atau masukan dan saran yang diberikan atasan mereka sebagai timbal balik dari pekerjaan yang telah mereka lakukan.
5. *Millennials* tidak terpikir untuk memperbaiki kekurangannya, tetapi mereka lebih berpikir bagaimana mereka bisa mengembangkan kelebihan yang dimiliki untuk keuntungan pekerjaan, perusahaan dan kehidupan pribadi mereka.
6. Bagi *millennials*, pekerjaan bukan hanya sekedar bekerja namun bekerja merupakan bagian dari kehidupan mereka.

#### **2.4 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Intention to Stay***

Perilaku peran ekstra atau OCB yang dikembangkan dapat membantu karyawannya tinggal lebih lama dalam perusahaan atau meningkatkan *intention to stay* karyawan. Perilaku yang positif seperti perilaku tidak memihak dari seorang pemimpin atau atasan di dalam suatu perusahaan dapat memperkuat ikatan kewarganegaraan karyawan (*employee's citizenship*). Hal ini dikarenakan adanya pertukaran hubungan sosial yang berkembang di antara keduanya.



Persepsi karyawan tentang persamaan dan keadilan di dalam perusahaan juga sangat penting apabila dikaitkan dengan pola pikir generasi muda yang dinamis dan terbuka. Mereka sangat menjunjung perilaku menghargai setiap pencapaian dan perkembangan yang telah dibuat sebagai individu daripada penghargaan formal yang ada. Dapat dilihat bahwa OCB memainkan peran yang sangat penting diantara *intention to stay* karyawan.

Perilaku peran ekstra dapat mendorong generasi Y atau generasi *milenial* dalam pekerjaan mereka. Terlebih lagi, generasi ini memiliki perspektif yang berbeda, cara kerja, prinsip dan nilai-nilai yang mereka pegang sendiri dengan kuat dalam bekerja. Kesadaran bahwa pekerjaan tidak hanya berbicara tentang penghargaan finansial yang mereka terima, tetapi tentang menjalin hubungan yang baik dan mengembangkan diri seoptimal mungkin. Dalam era bonus demografi di Indonesia, generasi *milenial* memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas produktifitas suatu pekerjaan. Tetapi, generasi *milenial* juga menjadi sebuah tantangan tersendiri tidak hanya bagi negara tetapi juga bagi perusahaan-perusahaan dimana mereka bekerja. Pasalnya, salah satu ciri dari generasi *milenial* yang memiliki perbedaan signifikan jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya adalah mudahnya dalam beralih pekerjaan satu ke pekerjaan lain yang dirasa cocok dengan diri mereka. Hal ini menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan generasi *milenial* yang berpotensi dan mau mempunyai komitmen untuk menetap lebih lama di dalam perusahaan. Sehingga, perilaku peran ekstra harus dikembangkan secara optimal dalam suatu

perusahaan agar dapat meminimalkan kecenderungan karyawan generasi Y atau *milenial* tersebut.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

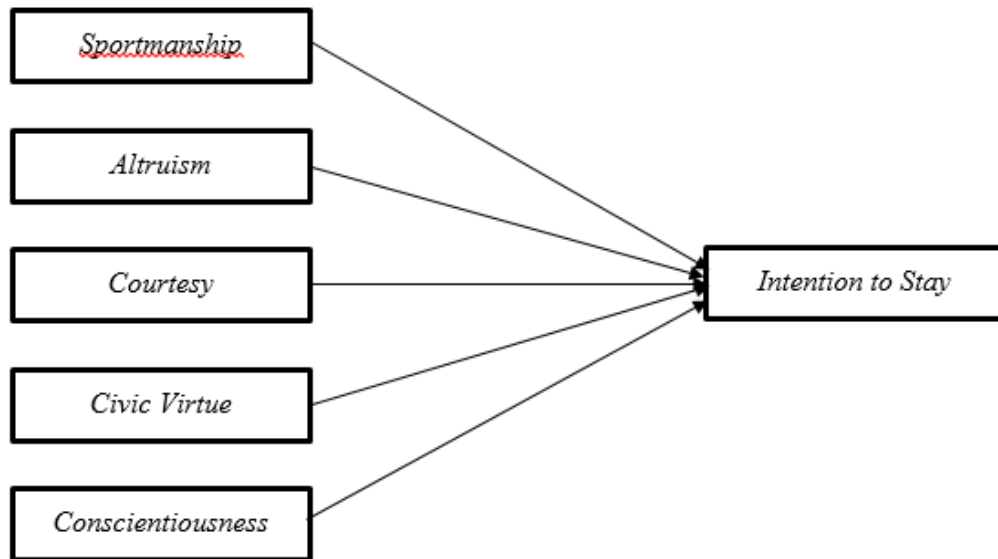
Penelitian yang telah dilakukan oleh Shanker (2018) berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap pengaruhnya kepada *intention to stay* karyawan di suatu perusahaan memiliki tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui dimensi dari *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam pengaturan di India dan untuk meneliti lebih jauh peran OCB yang mempengaruhi *intention to stay* dengan pandangan untuk menggambarkan dampak yang lebih mendalam yang dibawa dalam kualitas pekerjaan di perusahaan. Atau dapat lebih dispesifikkan lagi bahwa peneliti terdahulu ingin mendefinisikan dimensi OCB melalui pendekatan analisis faktor dan memperkuat hubungan antara berbagai hubungan OCB dan *intention to stay* dilihat dari manager dalam pengaturan tipe perusahaan yang berbeda.

Penelitian ini menggunakan *Pearson Product Moment Correlation Coefficient* dan analisis regresi dalam analisis data untuk memperkuat hubungan dan hubungan sebab akibat diantara variabel. Sebagai tambahan, SEM (*structural equation modeling*) juga dilakukan untuk menciptakan model yang sama. Metode *probability sampling* digunakan untuk mengumpulkan sampel. Jumlah responden yang didapat untuk pengumpulan data sebanyak 475. Data dikumpulkan menggunakan metode penyebaran kuisioner. Hasil dari analisis faktor mengungkapkan bahwa 5 faktor OCB yaitu: *sportsmanship*, *altruism*,

*courtesy, civic virtue, conscientiousness* memiliki reliabilitas sebesar 0.93, 0.89, 0.81, 0.82 dan 0.69, masing-masing faktor tunggal dari *intention to stay* memiliki reliabilitas 0.87. Penemuan korelasi *Pearson*, regresi dan model struktural *equation* mengungkapkan dengan tegas dampak dari OCB terhadap *intention to stay* karyawan di perusahaan.

## 2.6 Kerangka Pikir Penelitian

Dalam penelitian ini variabel dependen yang akan diteliti adalah *intention to stay* karyawan generasi Y atau generasi *milenial* yang telah dijelaskan pada latar belakang dan kajian pustaka. Lalu variabel independen yang akan diteliti adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) atau dikenal juga dengan perilaku peran ekstra karyawan. OCB yang akan diteliti dalam penelitian ini dibagi lagi menjadi lima dimensi yaitu *sportsmanship, altruism, courtesy, civic virtue* dan *conscientiousness*.



Sumber: Shanker, 2018

**Gambar 2.1 Model Penelitian Hubungan antara OCB dan *Intention to Stay***

## 2.7 Hipotesis

### 2.7.1 Pengaruh *Sportmanship* terhadap *Intention to Stay*

*Sportmanship* adalah keinginan atau perilaku karyawan untuk mentoleransi semua permintaan yang tidak berasalan dan tekanan yang diterima tanpa mengeluh. Karyawan akan cenderung untuk berfikir positif dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Tidak memedulikan isu-isu kecil yang terjadi terkait dengan pekerjaan yang ada di dalam perusahaan. Perilaku ini membuat karyawan bisa tetap fokus mengerjakan tugas atau pekerjaan mereka sesuai dengan beban yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu, perilaku ini dapat mendorong ketepatan waktu dalam pengerjaan setiap pekerjaan atau tugas yang diberikan. Maka dari itu, hipotesisnya adalah :

H1 : *Sportsmanship* signifikan dan berpengaruh secara positif terhadap *intention to stay* pada karyawan generasi Y (generasi *milenial*) di perusahaan Yogyakarta.

### **2.7.2 Pengaruh *Altruism* terhadap *Intention to Stay***

Perilaku *altruism* meningkatkan kepercayaan diri, keterpaduan kelompok dan rasa memiliki yang dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawannya lebih baik (Organ, 2006 dalam Shanker , 2018). Perilaku membantu rekan kerja yang didasarkan pada inisiatif diri sendiri diluar tugas yang dibebankan membuat diri karyawan menjadi lebih berkembang. Terciptanya suatu hubungan yang baik di dalam lingkungan yang akan membuat nyaman dan menciptakan suasana ingin berada dalam lingkungan tersebut lebih lama. Berdasarkan hal tersebut hipotesis yang diperoleh adalah:

H2 : *Altruism* signifikan dan berpengaruh secara positif terhadap *intention to stay* pada karyawan generasi Y (generasi *milenial*) di perusahaan Yogyakarta.

### **2.7.3 Pengaruh *Courtesy* terhadap *Intention to Stay***

*Courtesy* merupakan perilaku karyawan dimana mereka memberi tahu orang lain atau rekan sekerjanya tentang perubahan-perubahan yang dapat terjadi dan berpengaruh pada pekerjaan mereka di perusahaan, karenanya butuh untuk mempersiapkan diri terkait pekerjaan. Hal ini mendorong kesiapan karyawan dalam menghadapi masalah yang akan terjadi di dalam

perusahaan. Perilaku ini juga menunjukkan bahwa karyawan berusaha meringankan masalah-masalah dalam pekerjaan yang dihadapi oleh orang lain. Karyawan cenderung terus mengikuti perkembangan dan perubahan yang ada di dalam perusahaan supaya dapat beradaptasi dengan cepat dan baik sehingga karyawan juga dapat memberitahu rekan kerja mereka tentang perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan. Perilaku ini juga menimbulkan terjadinya dorongan untuk menjaga hubungan yang baik antar rekan kerja. Dari hasil ini maka hipotesis yang dibuat adalah:

H3 : *Courtesy* signifikan dan berpengaruh secara positif terhadap *intention to stay* pada karyawan generasi Y atau generasi *milenial* di perusahaan.

#### **2.7.4 Pengaruh *Civic Virtue* terhadap *Intention to Stay***

*Civic virtue* muncul ketika keinginan dasar individu untuk terlibat dalam proses pembuatan keputusan, membuat formulasi ide baru, menyarankan peningkatan dalam rapat, karyawan mendemonstrasikan ketertarikannya dalam siklus politik di perusahaan dan mempunyai rasa kepemilikan didalam segala proses yang ada di dalam perusahaan. Maka dari itu, hipotesis yang dibuat adalah:

H4 : *Civic virtue* signifikan dan berpengaruh secara positif terhadap *intention to stay* pada karyawan generasi Y atau generasi *milenial* di perusahaan.

### 2.7.5 Pengaruh *Conscientiousness* terhadap *Intention to Stay*

*Conscientiousness* adalah perilaku dimana karyawan menunjukkan keinginannya dalam hal mematuhi peraturan kerja, kinerja pekerjaan dan ketepatan kehadiran dalam perusahaan melebihi kebutuhan dasar dari pekerjaan yang diwajibkan kepadanya (Redman and Snap, 2005 dalam Shanker, 2018). Ditemukan bahwa *conscientiousness* berkaitan secara signifikan kepada *civic virtue* (Yen and Niehoff, 2004 dalam Shanker, 2018).  
H5 : *Conscientiousness* signifikan dan berpengaruh secara positif terhadap *intention to stay* pada karyawan generasi Y atau generasi *milenial* di perusahaan.