

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. *Person-Organization Fit*

*Person-organization fit* merupakan kesesuaian antara karyawan dengan organisasi. Organisasi berusaha mencari karyawan yang bisa sesuai dengan nilai-nilai organisasi sehingga akan tercipta sebuah lingkungan kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Jutras dan Mathieu (2016) dalam Prabowo and Djastuti (2015) menjelaskan kecocokan terjadi antara individu dan organisasi dimulai sejak penerimaan karyawan baru di perusahaan. Calon karyawan akan melihat kecocokan antara karyawan dengan perusahaan yang akan dilamar.

Menurut Chandra et al. (2018) karyawan yang tidak memiliki keahlian dan sulit untuk beradaptasi dengan lingkungan organisasi akan mengakibatkan karyawan tidak bisa cocok dengan lingkungan organisasi maupun rekan kerja. Karyawan akan merasa tidak dapat bekerja dengan maksimal sehingga berdampak pada perilaku karyawan dan merasa tidak cocok dengan lingkungan organisasi.

*Person-organization fit* memiliki empat indikator, yaitu (Purjani & Riana, 2018):

a. Nilai personal

Kesesuaian karyawan nilai-nilai pribadi karyawan dengan organisasi. Karyawan memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi sehingga karyawan akan lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan organisasi.

b. Kepedulian terhadap orang lain

Organisasi memiliki nilai yang sama dengan karyawan mengenai kepedulian terhadap orang lain. Karyawan memiliki nilai yang sama dengan orang lain, ketika orang lain merasa kesulitan dalam melakukan pekerjaan, karyawan bisa saling tolong menolong.

c. Kejujuran

Organisasi memiliki nilai-nilai yang sama dengan karyawan terkait dengan kejujuran dalam bekerja. Organisasi dan karyawan sama-sama menerapkan kejujuran dalam bekerja sehingga akan menimbulkan dampak yang positif bagi keduanya.

d. Keadilan

Organisasi memiliki nilai yang sama dengan karyawan terkait dengan keadilan dalam bekerja. Organisasi dan karyawan menerapkan keadilan dalam bekerja sehingga tidak ada kesalahpahaman yang muncul ketika berselisih paham.

## 2.2. *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka. Menurut (Pourgaz et al, 2015), OCB adalah perilaku positif yang secara sukarela dilakukan oleh karyawan, tidak memiliki kewajiban persyaratan pekerjaan dan tidak terkait dengan penghargaan secara formal dari organisasi. OCB dilakukan untuk meningkatkan produktivitas yang tinggi karyawan di dalam organisasi. Terdapat lima dimensi yang dimiliki oleh OCB (Pourgaz et al, 2015) yaitu:

a. *Altruism*

Perilaku yang dimiliki oleh individu untuk membantu karyawan lain mengenai tanggung jawab dan masalah organisasi. Karyawan akan saling membantu antar anggota organisasi yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Misalnya, membantu karyawan baru dalam mengenal lingkungan kerja dan memberikan arahan dalam mengerjakan tugas atau membantu menyelesaikan pekerjaan karyawan lain yang berat.

*b. Conscientiousness*

Perilaku karyawan yang dilakukan untuk bertanggung jawab kepada organisasi secara optimal diluar tanggung jawab kerja. Karyawan akan melakukan perilaku opsional yang melampaui batas kemampuan. Misalnya, karyawan akan memaksimalkan jam kerja yang ada untuk melakukan kegiatan diluar kewajiban pekerjaan atau karyawan akan bekerja lembur meskipun memiliki keadaan fisik yang kurang sehat.

*c. Sportsmanship*

Perilaku toleransi karyawan terhadap kondisi yang tidak diinginkan tanpa ada alasan apapun. Karyawan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang sulit tanpa harus mengeluh dan memahami keadaan yang ada.

*d. Civic virtue*

Perilaku karyawan yang bertanggung jawab dan berperan aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi. Karyawan berhak menyampaikan pendapat mengenai masalah yang dihadapi organisasi

karena karyawan juga bagian organisasi. Misalnya, karyawan menghadiri pertemuan ditempat kerja unruk membahas permasalahan yang dihadapi atau aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan oleh organisasi.

*e. Tribute*

Memikirkan efek dari tindakan yang dilakukan kepada orang lain dalam menjaga perilaku antar karyawan untuk menghindari masalah personal. Misalnya, menghormati hak yang dimiliki masing-masing karyawan atau tidak berburuk sangka dengan kegiatan yang dilakukan oleh karyawan lain.

Tidak hanya dimensi yang dimiliki OCB, OCB juga memiliki beberapa faktor yang dapat menimbulkan perilaku tersebut, antara lain:

a. Kepemimpinan Transformasional

Sifat transformasional yang dimiliki pemimpin dapat mengarahkan bawahannya untuk melakukan pekerjaan secara giat dan mau untuk melewati target yang sudah ditentukan. Pemimpin dapat memberikan perhatian kepada karyawan untuk mendorong karyawan dalam terlibat aktif dan bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

b. Religiusitas Pegawai

Moralitas agama dapat membentuk karakter menjadi lebih kuat dalam berperilaku seperti kejujuran, kesetiaan, kedisiplinan, keoptimisan, toleransi, dan semangat. Keberagaman dapat berperan secara langsung untuk meningkatkan semangat dalam melakukan pekerjaan.

c. Kepuasan Kerja

Keinginan karyawan yang dapat dipenuhi oleh perusahaan akan meningkatkan kontribusi karyawan dalam bekerja sehingga muncul kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja akan menghasilkan kinerja dan hasil kerja yang optimal.

d. Budaya Organisasi

Suatu sistem dari nilai-nilai dan kepercayaan yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku karyawan. Satu sama lain tidak akan memiliki kesamaan akan tetapi akan membentuk sebuah perilaku yang saling membantu dan mengarah kepada perilaku OCB.

OCB dikategorikan menjadi dua yaitu, *organizational citizenship behavior-individual* (OCB-I) dan *organizational citizenship behavior-organization* (OCB-O) (William & Anderson, 1991 dalam Rizka & Mirwan, 2016). OCB-I adalah perilaku yang secara tidak langsung memberikan kontribusi kepada organisasi. Misalnya adalah membantu rekan kerja yang tidak masuk dalam menyelesaikan pekerjaannya dan memiliki rasa peduli terhadap karyawan yang lain. Sedangkan OCB-O adalah perilaku langsung yang dilakukan oleh karyawan sehingga memberikan manfaat kepada organisasi. Misalnya adalah menaati peraturan yang diberikan oleh perusahaan dan datang tepat waktu di tempat kerja.

### 2.3. Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja dapat membuat karyawan lebih termotivasi dan produktif dalam melakukan kegiatan mereka di tempat kerja. Menurut (Schaufeli dan Bakker,

2010 dalam Ping, 2020) keterikatan kerja merupakan keadaan yang positif, memiliki afeksi motivasi dari energi yang tinggi yang dikombinasikan dengan tingkat dedikasi yang tinggi sehingga memiliki fokus yang kuat pada pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja akan lebih bersemangat dan tekun dalam bekerja. Karyawan akan melakukan pekerjaan hingga menghabiskan waktu di dalam melakukan pekerjaan.

Keterikatan kerja dapat membuat karyawan berfikir positif sehingga dapat mengekspresikannya dengan menyelesaikan pekerjaan secara totalitas. Karyawan akan merasa bangga dan nyaman sehingga akan sulit untuk meninggalkan pekerjaan dan memberikan waktunya secara totalitas. Karyawan yang sering terlibat akan merasa paling mampu dan bersedia untuk melakukan usaha yang lebih tinggi dalam aktivitas kerja sehingga meningkatkan performa kerja (Arnold, 2021).

Keterikatan dianggap sebuah konsep pikiran positif karyawan dalam mengekspresikan segala upaya secara totalitas yang ditandai dengan adanya tiga dimensi. Tiga dimensi yang mendasari terbentuknya keterikatan kerja adalah (Schaufeli, 2012):

*a. Vigor*

Dimensi yang menunjukkan adanya tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental ketika bekerja. Adanya kemauan untuk melakukan usahanya pada pekerjaan meskipun menghadapi berbagai kesulitan ataupun tantangan.

*b. Dedication*

Dimensi yang menunjukkan adanya keterlibatan dalam melakukan pekerjaan sehingga mengalami rasa bermakna, antusias, inspiratif, kebanggaan dan tantangan.

*c. Absorption*

Dimensi yang menunjukkan pencurahan konsentrasi dan merasa senang hati untuk melaksanakan pekerjaan yang dapat diselesaikan secara cepat dan membuat karyawan sulit melepaskan pekerjaan.

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang terdahulu pernah dilakukan oleh Bilal Ashfaq (2020) dengan judul “*Person-Organization fit and Organizational Citizenship Behavior: Modeling The Work Engagement As A Mediator*” memiliki tujuan menyelidiki dampak dari *person-organization fit* pada *work engagement*, mengeksplorasi hubungan antara *work engagement* dengan *organizational citizenship behavior-individual* (OCBI) dan *organizational citizenship behavior-organization* (OCBO), dan menganalisis efek dari peran mediasi *work engagement* antara *person-organization fit* terhadap OCBI/OCBO. Hasil penelitian menunjukkan *person-organization fit* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* dan *work engagement* memiliki pengaruh terhadap OCBI/OCBO. *Work engagement* memiliki peran efek mediasi dari *person-organization fit* terhadap OCBI/OCBO.

Penelitian yang terdahulu, pernah dilakukan oleh Suryandari et al (2021) dengan judul “*Linking Transformational Leadership to OCB in Hospitality Industry: the Mediating Influence of Affective Commitment and Work Engagement*” memiliki tujuan meneliti proses pembentukan *organizational citizenship behavior*

(OCB) dengan menggunakan komitmen afektif dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi untuk memperjelas pengaruh kepemimpinan transformasional pada OCB. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung pada OCB. Komitmen afektif dan keterikatan kerja menunjukkan adanya efek mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional.

Penelitian yang serupa dilakukan oleh Roselina et al (2020) dengan judul “*The Mediating Role of Person-Job Fit between Person-Organization Fit and Intention to Leave the Job: Empirical Evidence from Pakistan*” bertujuan untuk meneliti efek dari *person-organization fit* dan *person-job fit* terhadap *turnover intention* dan juga mengeksplorasi peran mediasi *person-job fit* antara *person-organization fit* dan *turnover intention*. Penelitian ini menunjukkan *person-organization fit* tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Akan tetapi, *person-job fit* memediasi hubungan antara *person-organization fit* dan *turnover intention*.

Penelitian yang sejenis dilakukan oleh Manish et al (2016) dengan judul “*Impact of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior: Mediation by Work Engagement*” bertujuan untuk menguji peran mediasi *work engagement* antara *psycap* dan dua aspek OCBO, meneliti peran moderasi dari POS antara *psycap* dan *work engagement*, *work engagement* dan dua aspek OCB. Penelitian ini menunjukkan adanya peran mediasi *work engagement* dalam hubungan *psycap* dengan OCB dan moderasi POS antara WE dan dua aspek OCB.

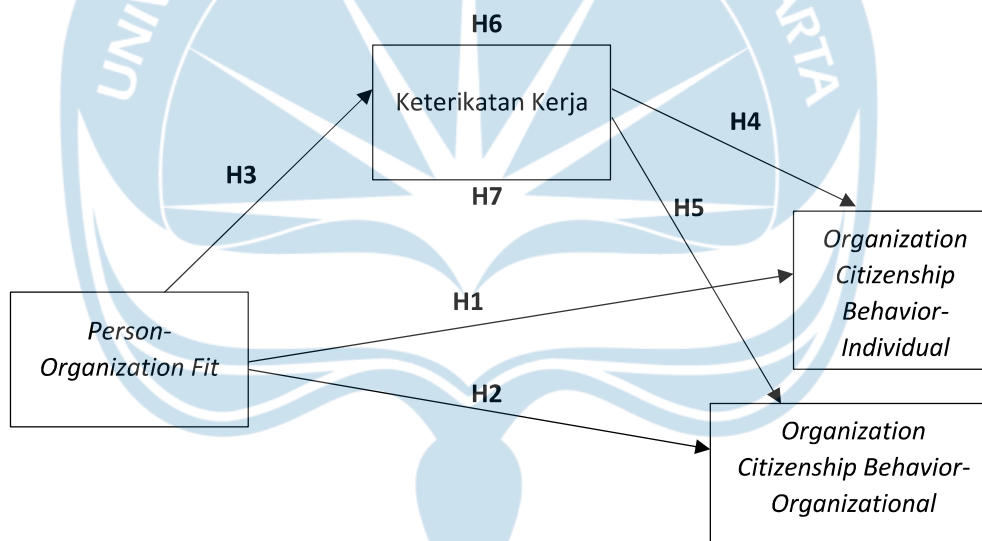


**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
<p><i>Person-Organization Fit and Organization Citizenship Behavior: Modeling The Work Engagement As A Mediator</i> Bilal Ashfaq (2020)</p>	<p>Multikolinearitas, <i>estimate path coefficients, Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM)</i></p>	<p>Adanya hubungan positif antara <i>person-organization fit</i> terhadap <i>work engagement</i> dan terdapat hubungan positif antara <i>work engagement</i> terhadap OCBO/OCBI. Adanya pengaruh <i>work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>person-organization fit</i> terhadap OCBO/OCBI.</p>
<p><i>Linking Transformational Leadership to OCB in Hospitality Industry: the Mediating Influence of Affective Commitment and Work Engagement</i> Suryandari Istiqomah, Asri Laksmi Riani (2021)</p>	<p><i>Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM)</i> Uji koefisien</p>	<p>Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB. Akan tetapi, kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen afeksi dan keterikatan kerja. Komitmen afektif dan keterikatan kerja menunjukkan efek mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional.</p>
<p><i>The Mediating Role of Person-Job Fit between Person-Organization Fit and Intention to Leave the Job: Empirical Evidence from Pakistan</i> Roselina Ahmad Saufi, Nur Naha Abu Mansor, Abdul Samad Kakar, dan Harcharanjit Singh (2020)</p>	<p><i>Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM), the goodness of fit the structural model</i> dan uji koefisien.</p>	<p><i>Person-Job Fit</i> memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>. Akan tetapi, <i>person-job fit</i> memediasi hubungan antara <i>person-organization fit</i> dan <i>turnover intention</i>.</p>

<p><i>Impact of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior: Mediation by Work Engagement</i> Manish Gupta, Musarrat Shaheen, dan Prathap K. Reddy (2016)</p>	<p><i>Estimation of Pearson correlation coefficients, model fitness</i></p>	<p>Terdapat hubungan antara <i>psycap</i> dan <i>work engagement</i>. Mediasi <i>work engagement</i> antara <i>psycap</i> dan OCBO saling berkontribusi satu sama lain. POS menjadi moderator yang signifikan antara <i>work engagement</i> dan OCBO/I.</p>
--	---	---

## 2.5. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1

### Kerangka Penelitian

Karyawan menunjukkan perilaku yang positif untuk membangun kesamaan dengan nilai-nilai individu yang dimiliki. Karyawan yang memiliki keterampilan dan keahlian memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak memilikinya (Arnold, 2021). Organisasi memberikan motivasi kepada karyawan supaya keterampilan dan keahlian dapat ditunjukkan dalam

pengembangan organisasi. Karyawan yang memiliki kemampuan akan merasa lebih nyaman bekerja dengan lingkungan kerja yang sesuai dengan kemampuannya sehingga karyawan merasa memiliki keterikatan kerja dengan organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bilal (2020) mengungkapkan *person-organization fit* yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada keterikatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan akan lebih menunjukkan kemampuannya di organisasi. Sehingga akan menunjukkan perilaku yang positif di tempat kerja. Perilaku karyawan akan menyesuaikan tempat bekerja, karyawan akan lebih merasa dihargai dan memiliki motivasi kerja yang tinggi, sehingga perilaku sukarela bekerja untuk organisasi akan tercipta.

Hasil dari perilaku sukarela yang muncul akan membuat karyawan lebih produktif dalam mengembangkan diri di organisasi (Ping, 2020). Sehingga karyawan akan memberikan perilaku yang menguntungkan bagi diri sendiri dan juga bagi perusahaan. Dari perilaku yang dapat berkontribusi dengan baik akan membuat karyawan merasa terikat dengan organisasi. Sehingga karyawan akan merasa nyaman berada di lingkungan organisasi.

## **2.6. Hipotesis**

Tingkat kecocokan *person-organization fit* dapat meningkatkan motivasi karyawan terhadap kinerja tugas dan keterlibatan dalam membangun hubungan yang baik. Caranya dengan membangun hubungan mentoring dan OCB dengan atasan, yang akan menghasilkan sikap kerja yang positif dalam lingkungan kerja

(Muhammad Jawad et al, 2013). Kecocokan ini dapat ditingkatkan dengan memberikan sosialisasi dan melatih karyawan diluar pekerjaan utama karyawan.

Perilaku karyawan di tempat kerja sangat ditentukan oleh sikap karyawan. Perilaku dibentuk agar karyawan merasa cocok dengan organisasi sehingga karyawan mampu mengelola keterasingan kerja (Muhammad Jawad et al, 2013). Karyawan akan membuat suasana kerja yang nyaman karena kecocokan *person-organization fit*. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: *Person-organization fit* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior-individual* PT Intan Sejati.**

**H2: *Person-organization fit* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior-organization* PT Intan Sejati.**

*Person-organization fit* menunjukkan adanya kesamaan antara nilai-nilai individu dan organisasi yang dapat berdampak kepada tingkat keterikatan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki keahlian, kemampuan, nilai dan norma yang dapat sejalan dengan organisasinya dapat mengangkat tingkatan dari keterikatan kerja. Semakin tinggi tingkat kompatibilitas antara individu dan organisasi akan meningkatkan keterikatan kerja individu terhadap pekerjaannya.

Perilaku dari karyawan bergantung pada orang lain dan lingkungan dimana karyawan bekerja. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bilal (2020) menunjukkan perilaku karyawan dapat berubah karena persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja. Karyawan yang merasa lingkungan kerja nyaman dan memberikan dampak yang positif maka perilaku yang ditimbulkan karyawan

terhadap lingkungan sekitar juga akan positif. Lingkungan kerja dapat membangun motivasi kerja karyawan sehingga karyawan melakukan pekerjaan secara sukarela. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3: *Person-organization fit* memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja PT Intan Sejati.**

Perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan secara tidak langsung dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan di organisasi. Dari lima klasifikasi dimensi dari OCB yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy*, dan *civic virtue* dapat lebih membangun perilaku karyawan di dalam lingkungan kerja.

Menurut William dan Anderson (1991) dalam Bilal Ashaq (2020) menyatakan OCB dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu OCBI dan OCBO. OCBI merupakan perilaku yang memiliki nilai-nilai norma dan altruisme kepada sesama karyawan. Sedangkan, OCBO merupakan perilaku karyawan yang dapat bermanfaat bagi organisasi. *Person-organization fit* dapat memberikan dampak yang berbeda kepada OCBI dan OCBO karena OCBI merupakan aspek yang dapat menguntungkan karyawan yang secara tidak langsung berkontribusi pada kinerja organisasi sedangkan OCBO merupakan aspek yang bisa membantu organisasi secara langsung. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Keterikatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior-individual* PT Intan Sejati.**

**H5: Keterikatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior-organization* PT Intan Sejati.**

Bilal (2020) berpendapat karyawan akan memberikan timbal balik kepada organisasi melalui keterlibatan karyawan di tempat kerja. Keterikatan karyawan akan menjadi hubungan timbal balik yang menimbulkan sikap dan perilaku karyawan terutama mengenai OCB.. Dukungan organisasi akan menunjukkan mediasi antara *person-organization fit* dan OCB. Keterikatan kerja sebagai mediator menjadi salah satu bentuk untuk mendorong karyawan agar menunjukkan komitmen di tempat kerja. Keterikatan kerja menjadi mediator yang dapat menghubungkan *person-organization fit* dan OCBO/OCBI. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H6: Keterikatan kerja memediasi pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior-individual* PT Intan Sejati.**

**H7: Keterikatan kerja memediasi pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior-organization* PT Intan Sejati.**