

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenai pengaruh *job embeddedness* terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) dan kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kartika Lucky (2015), Pengaruh *High-Performance Work Practices* dan *Work Social Support* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Embeddedness* sebagai Pemediasi (Studi pada Karyawan Frontline Hotel Sahid Jaya Solo)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari *high-performance work practices* dan *work social support* terhadap *turnover intention* dengan *job embeddedness* sebagai pemediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *frontline* Hotel Sahid Jaya Solo yang berjumlah 146 karyawan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 58 responden yang diambil secara *convenience sampling*. Jenis data yang diambil adalah data kuantitatif yaitu data dari analisis kuantitatif, digunakan data yang berwujud angka-angka dan cara pembahasannya menggunakan alat analisis *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) *high-performance work practices* berpengaruh signifikan pada *job embeddedness* karyawan (2) *work*

social support berpengaruh signifikan pada *job embeddedness* karyawan (3) *job embeddedness* berpengaruh signifikan pada *turnover intention* karyawan (4) *job embeddedness* memediasi efek *high-performance work practices* pada *turnover intention* karyawan (5) *job embeddedness* memediasi efek *work social support* pada *turnover intention* karyawan.

2. **Nugraheni (2005), meneliti hubungan antara *Job Embeddedness* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT Bank Danamon Jakarta.**

Dari hasil analisis korelasi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *job embeddedness* dengan OCB. Artinya semakin tinggi nilai *job embeddedness* maka semakin tinggi pula nilai OCB. Dalam hal ini indikator OCB yang mempunyai hubungan signifikan dengan dimensi *job embeddedness* antara lain indikator *helping*, *civic virtue*, *sportsmanship* dan *courtesy*, sedangkan yang tidak mempunyai hubungan signifikan adalah indikator *conscientiousness*.

3. **Wijayanto & Kismono (2004), Pengaruh *Job Embeddedness* pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

Penelitian ini menguji konsep lampiran baru yang disebut *job embeddedness* sebagai anteseden dari *organizational citizenship behaviour* (OCB). Pertama, kita menguji hipotesis mengenai hubungan positif antara *job embeddedness* dan OCB seperti yang diperkirakan oleh Mitchell *et al.* (2001). Kedua, kami menguji hipotesis mengenai efek mediasi rasa tanggung jawab dalam hubungan antara *job embeddedness* dan OCB. Perawat (N = 170)

dan pengawas langsung mereka (N = 41) dari lima rumah sakit swasta di Jogjakarta berpartisipasi dalam penelitian ini. dari 340 kuesioner yang disebarakan kepada responden, 339 dikembalikan menghasilkan tingkat tanggapan 99 persen. Dari mereka kembali, 300 kuesioner yang tersedia untuk analisis lebih lanjut. Perawat diminta untuk menanggapi pertanyaan-a Naire dari 40 item tentang persepsi *embeddedness* dan 4 item tentang rasa tanggung jawab terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka. OCB diukur dengan menggunakan 12 item dan dinilai oleh supervisor.

Hasil mendukung hipotesis bahwa korelasi *job embeddedness* positif dengan OCB. Namun, hasil kami gagal untuk mendukung prediksi dari efek mediasi dari rasa tanggung jawab karyawan di kausal hubungan antara *job embeddedness* dan OCB. Implikasi dari Temuan untuk penelitian lebih lanjut tentang hubungan antara *job embeddedness* dan penelitian OCB dibahas.

4. Penelitian yang dilakukan Yumna Dalian Putri dan Utami (2017) dengan judul Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh antara Variabel OCB yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, *Civic Virtue* terhadap Kinerja. Jenis penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif yang menguji keterkaitan antara variabel independen dan variabel dependen yaitu mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja perawat ruang rawat inap pada RS Baptis Batu. Sedangkan analisis data yang

digunakan adalah linear berganda dengan sampling jenuh. Peneliti memperoleh data primer melalui persebaran kuisioner pada 49 perawat ruang rawat inap yang bekerja di RS Baptis Batu. Menggunakan uji hipotesis secara parsial parsial (Uji t) dan uji hipotesis secara simultan (Uji F). Hasil penelitian dan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada Uji F, yaitu antara variable-variabel OCB yakni *Altruism* (X1), *Conscientiousness* (X2), *Sportsmanship* (X3), *Courtesy* (X4), *Civic Virtue* (X5) sebagai variabel independen secara simultan terhadap kinerja. Sedangkan pada Uji t salah satu variabel bebas yaitu *Courtesy* (X4) secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

5. Penelitian yang dilakukan Lely, Sri Wahyu (2015) dengan judul *Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Kompensasi Finansial, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi pada Perawat Bagian Rawat Inap RSUD Balung Kab. Jember.*

Penelitian ini dilakukan pada RSD Balung Kabupaten Jember, dengan menggunakan kompensasi finansial, lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, OCB sebagai variabel intervening dan kinerja perawat sebagai variabel dependen. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di bagian rawat inap RSD Balung Kabupaten Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret sampai dengan Juni 2015. Jenis penelitian yang dilakukan adalah

explanatory research dengan populasi yang berjumlah 102 orang perawat di bagian rawat inap RSD Balung Kabupaten Jember. Pengambilan sample dilakukan dengan menggunakan metode *simple random sampling* dengan sample sebanyak 82 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 kategori jawaban. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja perawat sebesar 50,5% dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000; lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat sebesar 24,8% dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,037; kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat sebesar 30% dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,001 dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja perawat sebesar 59,1% dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja perawat melalui OCB. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat melalui OCB. Dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat melalui OCB.

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti	Tujuan Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Kartika Lucky (2015), Pengaruh <i>High-Performance Work Practices</i> dan <i>Work Social Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan <i>Job Embeddedness</i> sebagai Pemediasi (Studi pada Karyawan Frontline Hotel Sahid Jaya Solo)	Untuk mengetahui pengaruh dari <i>high-performance work practices</i> dan <i>work social support</i> terhadap <i>turnover intention</i> dengan <i>job embeddedness</i> sebagai pemediasi	Analisis <i>Generalized Structured Component Analysis</i> (GSCA)	1. <i>high-performance work practice</i> berpengaruh signifikan pada <i>job embeddedness</i> karyawan. 2. <i>work social support</i> berpengaruh signifikan pada <i>job embeddedness</i> karyawan. 3. <i>job embeddedness</i> berpengaruh signifikan pada <i>turnover intention</i> karyawan. 4. <i>job embeddedness</i> memediasi efek <i>high-performance work practices</i> pada <i>turnover intention</i> karyawan. 5. <i>job embeddedness</i> memediasi efek <i>work social support</i> pada <i>turnover intention</i> karyawan.

2.	Nugraheni (2007), meneliti hubungan antara <i>Job Embeddedness</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada karyawan PT Bank Danamon Jakarta.	Menganalisis hubungan yang positif dan signifikan antara <i>job embeddedness</i> dengan OCB	Analisis Korelasi	Terdapat hubungan yang positif antara <i>job embeddedness</i> dengan OCB kecuali salah satu indikator OCB yang hubungannya tidak signifikan yaitu indikator <i>conscientiousness</i>
3.	Wijayanto & Kismono (2004), Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> pada <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Pertama, menguji hipotesis mengenai hubungan positif antara <i>job embeddedness</i> dan OCB. Kedua, menguji hipotesis mengenai efek mediasi rasa tanggung jawab dalam hubungan antara <i>job embeddedness</i> dan OCB	Analisis Korelasi	Hasil mendukung hipotesis bahwa <i>job embeddedness</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organization Citizenship Behaviour</i> (OCB). Namun gagal untuk mendukung prediksi dari efek mediasi dari rasa tanggung jawab karyawan di kausal hubungan antara <i>job embeddedness</i> dan OCB.
4.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja (studi pada tenaga perawat ruang rawat inap RS Baptis Batu Putri & Utami, 2017)	Mengukur OCB terhadap kinerja perawat ruang rawat inap RS Baptis Batu.	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan antara OCB terhadap kinerja secara simultan.
5.	OCB sebagai Variabel Intervening Pengaruh Kompensasi	Menganalisis pengaruh kompensasi finansial, lingkungan kerja	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan

	Finansial, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perawat (studi pada perawat bagian rawat inap RSD Balung Kabupaten Jember)	dan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di bagian rawat inap RSD Balung Kab. Jember melalui OCB.		terhadap kinerja perawat. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja perawat melalui OCB. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat melalui OCB. Dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat melalui OCB.
--	---	--	--	--

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, persamaan peneliti sekarang dengan peneliti sebelumnya yaitu terletak pada variabel yang diteliti yaitu meliputi *job embeddedness*, *organisation citizenship behaviour* (OCB), dan kinerja perawat. Sedangkan perbedaan peneliti sekarang dengan peneliti sebelumnya yaitu terletak pada subjek penelitian dan alat analisis data yang digunakan, dimana pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

B. Tinjauan Teoritis

1. Kelekatan/Keterikatan Kerja (*On The Job Embeddedness*)

Embeddedness, yang didefinisikan sejauh mana seseorang itu merasa lekat atau terintegrasi dalam/lingkungan kerjanya, dan ini adalah fenomena yang terjadi secara alami, juga merupakan salah satu kunci untuk memegang retensi karyawan melalui *embedded* pada individu. (Mitchell *et al*, 2001).

Sebelum teori tentang *embeddedness* muncul, banyak peneliti yang meneliti retensi karyawan dalam sebuah organisasi dengan bertanya: mengapa karyawan berhenti. Tapi, dengan munculnya *embeddedness*, peneliti telah mampu menjelaskan banyak macam faktor perkembangan dalam retensi karyawan dengan permasalahan menjaga karyawan supaya tetap bertahan/loyal dengan organisasinya. Fokus ini telah membantu untuk membangun *embeddedness* sebagai faktor penting yang mampu membuat diri individu tetap tinggal dalam organisasi (Mitchell *et al*, 2001).

Job embeddedness pertama kali disebutkan dalam sebuah penelitian tentang pergantian karyawan secara sukarela (*voluntary turnover*) oleh Mitchell *et al* pada 2001, dengan fokus terhadap faktor yang mendukung karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi mereka. Teori *job embeddedness* berdasarkan pada studi mengenai *embedded figures test* yang di kemukakan oleh Beach & Mitchell dan *field theory* dari Lewin dalam Ayuningtyas (2013). *Embedded figures* merepresentasikan individu yang terikat dan susah dipisahkan dari latar belakangnya. Individu tersebut juga menjadi bagian dari lingkungan sekitarnya. *Field theory* Lewin mengemukakan bahwa kita memandang diri kita sendiri itu menyatu dalam sebuah jaringan yang terdiri dari berbagai daya dan koneksi, dimana diri kita dapat terikat dengan kuat atau lemah terhadap berbagai faktor.

Berdasarkan dua konsep tersebut bisa kita simpulkan bahwa *job embeddedness* itu sebagai cakupan luas dari pengaruh-pengaruh terhadap retensi karyawan yang fokus pada alasan-alasan yang sudah diperhitungkan dan secara umum non-afektif mengapa seseorang tidak mau meninggalkan pekerjaannya.

Mitchell *et al* (2001) mengungkapkan bahwa konsep *job embeddedness* menggambarkan bagaimana seorang karyawan terikat dengan pekerjaan serta organisasi di mana dia bekerja karena pengaruh aspek-aspek yang berasal dari dalam pekerjaan (*on-the-job*) maupun di luar pekerjaan (*off-the-job*). Mitchell *et al* (2001) mendeskripsikan *Job Embeddedness* sebagai berikut: “*job embeddedness is like a net or a web in which an individual can become stuck.*” Mereka yang sangat terikat (*embedded*) memiliki banyak hubungan sosial yang sangat dekat, yang kemudian mempengaruhi perilaku bertahan seseorang dalam pekerjaannya.

Menurut Felps *et al.* (2009) *Job embeddedness* menyusun hubungan tentang seberapa baik orang-orang merasa cocok dengan pekerjaan dan komunitasnya; bagaimana hubungan antar orang-orang didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan; dan apa yang akan mereka serahkan atau korbankan apabila meninggalkan jabatan atau komunitas mereka. Lebih lanjut Wijayanto & Kismono (2004) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki *job embeddedness* dalam pekerjaan mereka akan merasa lebih terikat pada kolega, pekerjaan dan organisasi dan mengekspresikan keterikatan mereka dengan mempertahankan keanggotaan organisasi ditempat mereka bekerja. Individu yang merasa ada ikatan kuat (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung

memiliki perilaku yang positif dalam pencapaian tujuan organisasi dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan organisasi.

Mitchel *et al* (2001) mengungkapkan bahwa konsep *job embeddedness* ini menggambarkan bagaimana seorang karyawan terikat dengan pekerjaan serta organisasi dimana dia bekerja karena akumulasi pengaruh aspek-aspek yang berasal dari dalam pekerjaan maupun dari luar pekerjaannya. Pada penelitian ini difokuskan untuk meneliti tentang aspek yang ada didalam pekerjaan (*on the job embeddedness*). Mitchell *et al* (2001) menyebutkan bahwa terdapat beberapa indikator penting dari *on the job embeddedness*, yaitu :

- 1) Hubungan (*Links*), dikarakteristikkan sebagai hubungan formal atau informal di antara individu dan institusi atau orang lain; kondisi di mana orang-orang memiliki jaringan atau hubungan dengan orang atau aktivitas lain.
- 2) Kecocokan (*Fit*), didefinisikan sebagai persepsi kecocokan atau kenyamanan dengan organisasi dan lingkungan yang ada di sekitar organisasi. Mitchell *et al*, juga menambahkan bahwa nilai-nilai personal, tujuan karir, dan rencana masa depan karyawan harus sesuai dengan budaya perusahaan dan tuntutan pekerjaannya saat ini (pengetahuan pekerjaan, keterampilan, dan kemampuan).
- 3) Pengorbanan (*Sacrifice*), ialah bentuk persepsi akan biaya material atau keuntungan psikologis yang mungkin hilang akibat seseorang meninggalkan pekerjaannya. Mitchel *et al* mencontohkan, meninggalkan organisasi berakibat pada kehilangan personal seperti meninggalkan rekan

kerja, proyek atau pekerjaan yang menarik, dan tunjangan yang sudah dia dapat selama ini.

Semakin kuat jalinan hubungan dan kecocokan antara individu karyawan dengan lingkungan di dalam organisasi maupun dengan lingkungan diluar organisasi, serta semakin besar pengorbanan yang harus dilakukan jika karyawan meninggalkan organisasi maupun komunitas di sekitarnya, maka semakin kuat pula individu tersebut mempersepsikan dirinya melekat dengan organisasi maupun dengan pekerjaannya.

2. Indikator *On The Job Embeddedness*

Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mitchell *et al* (2001), bahwa *job embeddedness* dapat dipengaruhi oleh aspek-aspek dari dalam pekerjaan (*on-the-job*) dan dari luar pekerjaan (*off-the-job*) maka penelitian ini difokuskan pada *job embeddedness* yang dipengaruhi oleh aspek dari dalam pekerjaan (*on the job embeddedness*) dan memiliki tiga dimensi yaitu, hubungan (*link*), kecocokan (*fit*), dan pengorbanan (*sacrifice*). Ketiga dimensi tersebut memiliki hubungan terhadap organisasi dan komunitas yang membentuk enam indikator *job embeddedness*. Tetapi di dalam penelitian ini penulis memfokuskan penelitian pada *embeddedness* didalam lingkungan organisasi (*on the job embeddedness*) yang menurut Mitchell berkorelasi positif dengan munculnya OCB pada karyawan, sehingga hanya diambil 3 indikator yang menjadi bagian dari *on the job embeddedness*.

1. *Links to Organization*

Indikator *links to organization* menggambarkan hubungan karyawan terhadap individu lain di organisasinya secara formal maupun informal. Menurut Mitchell *et al* (2001), *links to organization* bisa digambarkan sebagai ungkapan kata yang menghubungkan karyawan dengan anggota kelompok kerjanya, supervisor, dan rekan kerja lainnya ditempatnya ia bekerja. Semakin banyak bentuk hubungan yang terjalin antar sesama anggota organisasi, maka akan semakin terikat dengan pekerjaan dan organisasinya (Mitchell *et al*, 2001).

Dengan adanya *links to organization* ini karyawan akan merasa terlibat pada setiap pekerjaannya di organisasi yang menimbulkan keterikatan terhadap pekerjaan tersebut, sehingga karyawan akan dapat mengaplikasikan kemampuannya secara maksimal pada pekerjaannya.

Mitchell *et al* (2001) menambahkan, meski ada banyak faktor organisasional yang membuat karyawan berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya, supervisor di sini memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan karyawan untuk menjadi terikat (*embedded*) dan bertahan dalam pekerjaannya. Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan bahwa ada tekanan normatif untuk bertahan pada pekerjaan, yang datang dari anggota kelompok kerja dan rekan kerja. *Linking process* yang terjadi di organisasi ini mampu mengurangi keinginan individu untuk bekerja di tempat lain.

2. *Fit to organization*

Indikator *fit to organization* menunjukkan persepsi kecocokan atau kenyamanan karyawan terhadap organisasi. Mitchell *et al* (2001) memaparkan bahwa semakin cocok atau nyaman seorang karyawan terhadap organisasinya, semakin tinggi kemungkinan bahwa karyawan tersebut akan merasa terikat dengan organisasinya secara materi juga non materi. Menurut Chatman dalam Mitchell *et al* (2001) mengemukakan bahwa jika organisasi gagal menciptakan kecocokan antara individu-individu maka kemungkinan karyawan akan meninggalkan organisasinya.

Wijayanto & Kismono (2004) menyebutkan bahwa karyawan yang merasa cocok dengan organisasinya akan merasa bahwa perusahaan tempatnya bekerja adalah tempat untuk mencapai tujuan karir dan mereka akan bekerja keras dalam setiap pekerjaan yang dikerjakan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

3. *Organization sacrifice*

Menurut Besich (2005) Indikator *organization sacrifice* berhubungan dengan hal-hal yang bersifat material maupun non material yang harus dikorbankan jika karyawan meninggalkan organisasi. Hal-hal yang bersifat material ini misalnya paket pensiun dan tunjangan kesehatan, sedangkan hal-hal yang bersifat non material misalnya meninggalkan proyek kerja yang menarik, rekan kerja, atau senioritas. Menurut Shaw dalam Mitchell *et al* (2001) semakin besar hal material maupun non material yang harus dikorbankan individu ketika meninggalkan organisasi, maka akan semakin sulit baginya untuk memutuskan hubungan dengan organisasinya.

Ditambahkan pula oleh Shaw dalam Mitchell *et al* (2001) hal yang terlihat kurang penting tapi sebenarnya amatlah penting yang juga dikorbankan seseorang bila meninggalkan organisasi ialah kestabilan pekerjaan (*job stability*) dan kenaikan pangkat (*advancement*). Seperti yang diketahui bahwa berbagai keuntungan yang dapat diperoleh apabila seorang karyawan tetap bertahan dalam pekerjaannya yaitu seperti promosi jabatan, keuntungan pensiun dll. Akan tetapi, Besich (2005) berpendapat bahwa hal-hal yang harus dikorbankan setiap individu kemungkinan berbeda, tergantung pada situasi kehidupan mereka, tujuan keseluruhan mereka, dll.

Yao *et al* dalam Slugoski (2008) beranggapan bahwa dengan memahami kombinasi dan kekuatan dari tiga dimensi *Job Embeddedness*, “*we may be able to identify the crucial factors, rather than the overall job embedded, related to outcome variables. Empirically, it helps us with the prediction and ntevention*”. Hal tersebut senada dengan yang diutarakan oleh Slugoski (2008), bahwa tiga indikator *on the job embeddedness* seharusnya dapat meningkatkan kelekatan kerja karyawan. Maka dari itu, diharapkan persepsi dari praktik sumber daya manusianya bisa memiliki pengaruh yang positif pada *job embeddedness* karyawan.

3. Definisi *Organization Citizenship Behaviour* (OCB)

Pada tahun 1977 untuk pertama kalinya istilah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem

imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Murphy, 2002:288). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff & MacKenzie, 2000:513).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan, Robbins (2006:31) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an oleh Bateman & Organ dalam Bienstock *et al.* (2003:360), OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins 2006: 31).

Menurut Organ (1988) OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku positif individu berupa kontribusi lebih

dari tuntutan peran di tempat kerja dan dilakukan dengan kemauan sendiri tanpa ada paksaan dari siapapun dan tanpa imbalan apapun. Dilihat dari definisi OCB sangat baik untuk perusahaan maupun karyawannya sendiri, karena selain produktifitas kerja karyawan meningkat untuk mencapai tujuan organisasi juga dapat meningkatkan hubungan positif antar karyawan.

Tapi ditinjau dari definisi OCB sendiri sepertinya terlihat sulit untuk memunculkan OCB pada suatu organisasi. Karena dalam menciptakan OCB dibutuhkan kontribusi dari semua pihak dalam organisasi tersebut, seperti pemimpin, karyawan, dan organisasinya itu sendiri. Maka dari itu organisasi harus mampu menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif bagi semua anggotanya agar anggota dalam organisasi bisa merasa senang dan tidak merasa dirugikan dalam bekerja.

4. Indikator dan Pengukuran *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Marshall dalam Vigoda dan Golembiewski (2001:279) mengemukakan bahwa secara umum *citizenship behavior* merujuk pada 3 elemen utama yaitu, kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari *citizenship behavior* adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional (*governance*), arena komunal (*local lives*), dan arena organisasional (tempat kerja).

Sedangkan Graham dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002:508) memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori

politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini, Graham mengemukakan tiga indikator awal OCB yaitu:

1. Ketaatan (*Obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
2. Loyalitas (*Loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. Partisipasi (*Participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk serta aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

Partisipasi terdiri dari :

- a. Partisipasi sosial Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusanurusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
- b. Partisipasi Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
- c. Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan

proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Metode untuk mengukur OCB telah dilakukan oleh berbagai peneliti, walaupun masih ada kekurangkonsistenan dalam indikator-indikatornya, namun istilah *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) pertama kali dikemukakan oleh Organ (1988) yang berpendapat bahwa OCB mempunyai lima indikator, yang dijadikan indikator juga dalam penelitian ini yaitu:

1. *Altruism* (Membantu pekerjaan orang lain secara sukarela)

Altruism yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. Menurut Walstem dan Piliavin dalam artikel Irfa (2012), perilaku altruistik adalah perilaku menolong yang timbul bukan karena adanya tekanan atau kewajiban, melainkan tindakan tersebut bersifat sukarela dan tidak berdasarkan norma-norma tertentu.

Perilaku ini misalnya membantu rekan kerja dalam organisasi, yang akan membuat sistem kerja menjadi lebih produktif karena seorang pekerja dapat memanfaatkan waktu luangnya untuk membantu karyawan lainnya dalam sebuah tugas yang lebih mendesak. Kemungkinan *altruism* ini bisa membuat orang yang membantu dan yang dibantu merasa senang sehingga muncul hubungan kerja yang baik dalam sebuah organisasi.

2. *Civic Virtue* (kualitas moral yang tinggi terhadap organisasi)

Civic Virtue yaitu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. Individu dengan perilaku *civic virtue* selalu berperan aktif dalam kegiatan organisasi. Memerankan *civic virtue* termasuk menawarkan saran-saran tentang penurunan biaya atau ide-ide tentang penghematan sumberdaya lainnya yang secara langsung dapat mempengaruhi tingkat efisiensi organisasi.

3. *Conscientiousness* (kesadaran diri)

Conscientiousness yaitu berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. *Conscientiousness* mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan berada di atas persyaratan normal yang diharapkan.

Big Five Teori memaparkan individu yang mempunyai skor tinggi pada *traits conscientiousness* akan memiliki kontrol diri yang bagus, terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan peraturan, dan lain sebagainya. Adanya perilaku tersebut dapat mengindikasikan bahwa para pekerja telah menerima dan mematuhi aturan dan prosedur yang ada di dalam perusahaan.

4. *Courtesy* (perilaku baik dan sopan terhadap orang lain)

Courtesy yaitu perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi oleh orang lain (rekan kerja). Sesuai dengan arti kata *courtesy* yang berarti sikap sopan, yaitu membantu rekan kerja dalam mencegah timbulnya masalah yang berhubungan dengan pekerjaannya

dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.

5. *Sportmanship* (sportif)

Sportmanship yaitu berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel. Dimensi *sportmanship* dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan (*complain*) individu dalam pekerjaannya. Individu dengan sikap *sportmanship* yang tinggi akan sangat memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, dapat secara *fair* menjalankan pekerjaannya dan tidak banyak mengeluh, dan kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerjanya. Organ *et al* dalam artikel Irfa (2012) berpendapat “*define sportmanship as an employee’s “ability to roll with the punches” even if they do not like or agree with the changes that are occurring within the organization. By reducing the amount of complaints from employees that administrators have to deal with, sportmanship conserves time and energy*”.

Organ mendefinisikan *sportmanship* sebagai “kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan/masalah, bahkan jika mereka tidak suka atau tidak setuju dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Perilaku *sportmanship* ini juga bisa mengurangi jumlah keluhan dari karyawan yang secara otomatis dapat menghemat waktu dan energi dari *administrator*.”

Lima indikator OCB tersebut kemudian berkembang menjadi dua tipe OCB, yaitu *altruism* dan *generalized compliance (conscientiousness)*. Altruisme

merupakan perilaku karyawan yang selalu membantu karyawan lainnya dalam pekerjaan, sedangkan *conscientiousness* menunjuk pada perilaku impersonal yang menunjukkan kehati-hatian dan sifat mendengarkan kata hati, yang lebih dari sekedar *good citizen*.

Dari beberapa indikator diatas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku yang tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem reward yang formal, bersifat sukarela bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, dan merupakan perilaku individu sebagai wujud dari *job embeddedness* berdasarkan *performance* dan *commitment*, tidak diperintahkan secara formal.

Skala Morison dalam Wijayanto & Kismono (2004) merupakan salah satu pengukuran OCB yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik. Skala ini mengukur kelima indikator OCB sebagai berikut:

1. Indikator 1 : *Altruism*
 - a. Menggantikan tugas rekan kerja yang tidak masuk
 - b. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan masalah pekerjaan
2. Indikator 2 : *Civic Virtue*
 - a. Berperan aktif dengan kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh organisasi
 - b. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi
3. Indikator 3 : *Conscientiousness*

- a. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal dimulai
- b. Mematuhi peraturan yang berlaku di organisasi

4. Indikator 4 : *Courtesy*

- a. Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting
- b. Membantu mencegah terjadinya suatu permasalahan dalam organisasi

5. Indikator 5 : *Sportmanship*

- a. Tidak mencari dan menemukan kesalahan dalam organisasi
- b. Tidak mengeluh terhadap keputusan yang diambil oleh organisasi

5. Definisi Kinerja

Kinerja organisasi pada dasarnya secara keseluruhan tidak terlepas dari kinerja seluruh karyawan yang ada didalamnya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Simanjuntak dalam Moeheriono (2010), Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan Moeheriono (2010), mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia dalam periode waktu melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan tersebut.

Perawat sebagai salah satu tenaga kesehatan di rumah sakit memegang peranan penting dalam upaya mencapai tujuan pembangunan kesehatan. Menurut Potter & Perry (2005) keberhasilan pelayanan kesehatan bergantung pada partisipasi perawat dalam memberikan asuhan keperawatan yang berkualitas bagi pasien. Hal ini terkait dengan keberadaan perawat yang bertugas selama 24 jam melayani pasien, serta jumlah perawat yang mendominasi tenaga kesehatan di rumah sakit, yaitu berkisar 40–60%. Oleh karena itu, rumah sakit haruslah memiliki perawat yang berkinerja baik yang akan menunjang kinerja rumah sakit sehingga dapat tercapai kepuasan pelanggan atau pasien (Swansburg, 1999). Kinerja perawat adalah aktivitas perawat dalam mengimplementasikan sebaik-baiknya suatu wewenang, tugas dan tanggung jawabnya dalam 10 rangka

pencapaian tujuan tugas pokok profesi dan terwujudnya tujuan dan sasaran unit organisasi. Kinerja perawat sebenarnya sama dengan prestasi kerja diperusahaan. Perawat ingin diukur kinerjanya berdasarkan standar obyektif yang terbuka dan dapat dikomunikasikan. Jika perawat diperhatikan dan dihargai sampai penghargaan superior, mereka akan lebih terpacu untuk mencapai prestasi pada tingkat lebih tinggi (Faizin dan Winarsih, 2008).

a. Karakteristik Kinerja

Mangkunegara (2009:15), mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai.

- 1) Faktor internal karyawan, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seorang karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor tersebut meliputi: bakat, sifat pribadi, dan keadaan fisik serta kejiwaan. Sementara itu faktor-faktor yang diperoleh, meliputi: pengetahuan, keterampilan, etos kerja, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja serta motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi ini menentukan kinerja karyawan, jadi dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja pegawai, sebaliknya makin rendah faktor tersebut, maka semakin rendah pula kinerjanya.
- 2) Faktor lingkungan internal, yaitu dukungan dari organisasi tempat karyawan bekerja (misalnya dukungan teknologi, sumber daya yang dimiliki organisasi,

sistem pengembangan karir, sistem kompensasi, dan iklim lingkungan kerja dalam organisasi). Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Sebaliknya jika iklim dan lingkungan organisasi kerja buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan motivasi. Oleh karena itu manajemen harus menciptakan budaya kerja dan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan kinerja karyawan.

- 3) Faktor lingkungan eksternal, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan sekitar organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan (misalnya inflasi). Perubahan-perubahan dalam lingkungan organisasi bervariasi tergantung pada seberapa besar faktor-faktor lingkungan tersebut mempengaruhi aspek-aspek organisasi.

Karakteristik individu yang berhubungan dengan kinerja perawat adalah pendidikan, pelatihan, promosi, jenjang karir, lama bekerja, sistem penghargaan, gaji, tunjangan, insentif dan bonus. Hasil penelitian Daryanto, (2008) menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang paling dominan berhubungan dengan kinerja adalah gaji dan pengakuan. Sedangkan Isesreni, (2009) mengungkapkan bahwa tingkat pendidikan perawat mempengaruhi kinerja perawat, dan tidak terdapat hubungan yang bermakna antara umur, jenis kelamin, status perkawinan, serta lama bekerja perawat dengan kinerja perawat. Baik buruknya kinerja seorang perawat dapat dipengaruhi oleh faktor, seperti kepuasan kerja, motivasi, lingkungan kerja dan budaya organisasional.

Peningkatan pelayanan keperawatan dapat diupayakan dengan meningkatkan kinerja perawat yaitu dengan peningkatan pengetahuan melalui pendidikan keperawatan berkelanjutan dan peningkatan keterampilan keperawatan sangat mutlak diperlukan. Penataan lingkungan kerja yang kondusif perlu diciptakan agar perawat dapat bekerja secara efektif dan efisien. Menciptakan suasana kerja yang dapat mendorong perawat untuk melakukan yang terbaik, diperlukan seorang pemimpin. Pemimpin tersebut harus mempunyai kemampuan untuk memahami bahwa seseorang memiliki motivasi yang berbeda-beda.

6. Indikator Kinerja

Adanya kesepakatan ukuran kinerja karena kinerja akan membuktikan hasil dari suatu kinerja yang telah dicapai atau belum oleh karyawan. Pengukuran tingkat kinerja harus ditentukan hal-hal yang menjadi tolak ukur serta kriterianya.

Yuwalitin dalam Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi: 1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Pengetahuan tentang pekerjaan 4. Perencanaan kegiatan Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja karyawan dapat dilihat dari indicator-indikator sebagai berikut: a) keputusan asasi segala aturan yang telah ditetapkan organisasi. b) dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa

kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah. c) ketepatan dalam menjalankan tugas.

Penelitian ini menggunakan indikator penelitian menurut Malthis dan Jackson (2010 : 324), standar utama dalam mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quantity of output* (kuantitas keluaran)

Standar keluaran (*output*) lebih banyak digunakan untuk menilai perstasi perawat dibagian jasa pelayanan pasien. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah keluaran yang seharusnya (standar normal) dengan kemampuan sebenarnya.

2. *Quality of output* (kualitas keluaran)

Kualiatas kerja diukur dari persepsi perawat terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Standar ini lebih menekankan pada kualitas kerja yang dihasilkan dibandingkan jumlah output.

3. *Timelines of output* (waktu keluaran)

Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila perawat dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka perawat tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi kerja yang baik.

4. *Presences at work* (tingkat kehadiran)

Asumsi yang digunakan dalam mengukur atau menilai kerja perawatnya dengan melihat daftar hadir. Jika kehadiran perawatnya dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mapu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

5. *Efficiency of work completed* (efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan)

Suatu pelaksanaan kerja dengan cara tertentu, tanpa mengurangi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.

6. *Effectiveness of work completed* (efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan)

Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (*output*) diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas keluaran dapat dinilai dari ketelitian dan kerapihan dalam melaksanakan setiap pekerjaan serta kinerja yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah diberikan organisasi Kuantitas keluaran dapat dinilai dari hasil kerja yang lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja dan sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi. Waktu keluaran dapat dinilai dari waktu penyelesaian pekerjaan dalam

peningkatan kinerja. Efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki. Efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (*output*) diselesaikan tepat pada waktunya. Pada penelitian ini indikator yang digunakan untuk pengukuran kinerja perawat adalah menurut pendapat Malthis dan Jackson (2010 : 324) tentang kinerja karyawan yang memiliki kesamaan pada bidang yang dikhususkan untuk perawat.

7. Hubungan *On The Job Embeddedness* dengan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) dan Kinerja Karyawan

a. Hubungan *On The Job Embeddedness* dengan *Organization Citizenship Behaviour*

Job embeddedness merupakan gambaran seorang karyawan yang merasa lekat dengan pekerjaannya atau karyawan dengan *embeddedness* yang tinggi akan merasa memiliki kecocokan dan kenyamanan terhadap pekerjaannya dan akan merasa banyak yang dikorbankan jika karyawan meninggalkan pekerjaannya tersebut. Mitchell *et al* (2001) juga berpendapat bahwa seseorang akan tetap bertahan di pekerjaan dan organisasinya dikarenakan mereka merasa terhubung antara satu sama lain dan biasa disebut dengan jaringan sosial (*social web*). Kelekatan yang dimiliki oleh seorang individu, baik melekat dengan organisasi dan komunitasnya, akan dapat membuat individu tersebut merasa nyaman, merasakan emosi dan persepsi positif mengenai lingkungan kerjanya, sehingga

mereka akan merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari ketika ia berada dalam lingkungan kerjanya, baik dalam situasi formal (saat jam kerja) maupun tidak formal (di luar jam kerja) (Veenhoven, 1994).

Dengan adanya *job embeddedness* ini maka perilaku positif individu akan muncul dan terbentuk dengan sendirinya dengan catatan karyawan sudah memiliki kelekatan terhadap pekerjaan atau organisasinya. Perilaku positif yang muncul ini salah satunya yaitu perilaku *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) yang diartikan sebagai perilaku sukarela dari karyawan yang mendukung fungsi organisasi dan sifatnya *altruism* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (rekan kerja). Karyawan yang merasa lekat dengan pekerjaannya dan mengenal baik lingkungan kerjanya maka orang-orang disekitarnya akan dianggap sebagai teman bahkan keluarga yang harus dibantu jika membutuhkan bantuan, dengan begitu perilaku OCB pada individu akan muncul dengan sendirinya walaupun dia memberikan bantuannya tidak tercantum atau tidak sesuai dengan *job description*, tetapi perilaku tersebut sangat diharapkan oleh organisasi karena dapat mendukung efektivitas organisasi.

b. Hubungan *On The Job Embeddedness* dengan Kinerja Karyawan

Kinerja sendiri pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan dua hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sedangkan kinerja perawat meliputi kualitas dan kuantitas output serta

keandalan dalam bekerja. Perawat dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan output yang baik pula. Akan tetapi jika pihak rumah sakit terus menuntut supaya perawatnya selalu memberikan kinerja yang baik dan stabil, maka perawatpun juga menuntut supaya pihak rumah sakit juga memberikan kebutuhan perawat karena dalam bisnis harus diupayakan semua pihak merasa diuntungkan. Menurut Mangkunegara (2009) Kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya tidak terlepas dari faktor pribadi (kemauan dan semangat dari diri sendiri) dan faktor lingkungan organisasi (semangat kerja yang dipengaruhi oleh rekan kerja yang kompak). Kinerja karyawan yang baik akan terwujud jika dalam melaksanakan pekerjaan karyawan memiliki material (kompensasi & tunjangan), dan *job Embeddedness* (kelekatan kerja) yang baik.

Ikatan antara karyawan dengan pekerjaan dan organisasinya ini selanjutnya mampu memengaruhi perilaku-perilaku positif individu tersebut. Individu yang merasa ada ikatan yang kuat (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki akan berperilaku sebaliknya yaitu meningkatkan kinerjanya dan memberikan output yang baik bagi organisasinya, sangat berbeda dengan individu yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan organisasi.

c. Hubungan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh

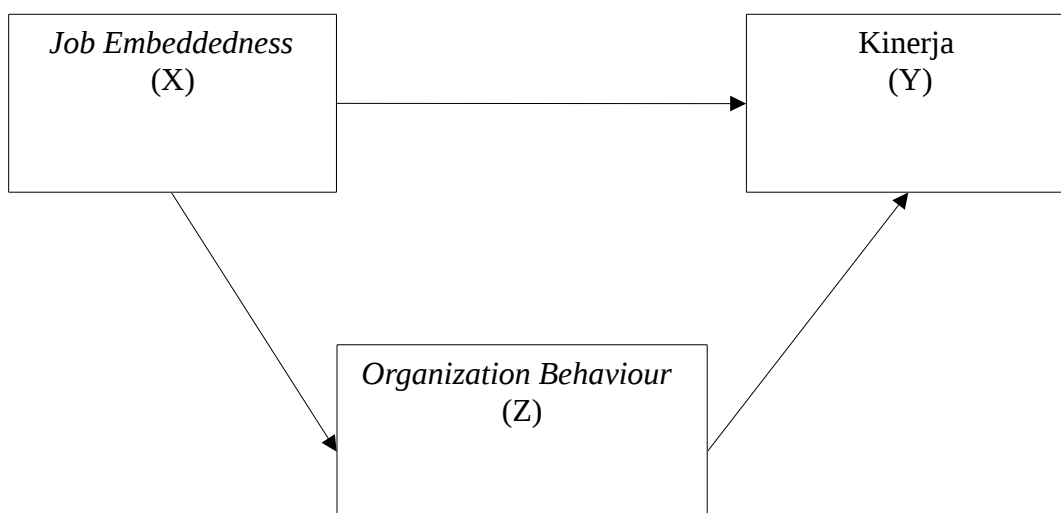
perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Kontribusi karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan juga dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan. Adanya perilaku OCB menjadikan interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi cepat dan lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, serta meningkatkan efisiensi.

C. Model Konsep, Model Hipotesis, dan Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dalam tinjauan pustaka mengenai pengaruh *job embeddedness* terhadap *organization behaviour* dan kinerja, maka penelitian ini akan digambarkan dalam suatu konsep yang dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini.

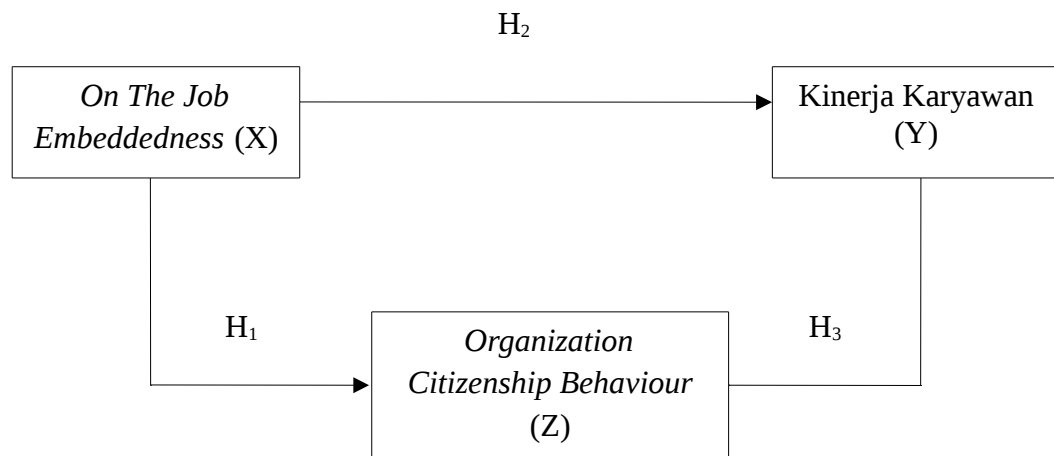


Gambar 1 Model Konsep

Sumber : Peneliti, 2017

2. Model Hipotesis

Berdasarkan model konsep di atas, maka dapat disusun model hipotesis yang digunakan dengan menggunakan tiga variabel yang terdiri dari satu variabel bebas, satu variabel mediator, dan satu variabel terikat. Dimana *on the job embeddedness* (X) sebagai variabel bebas, *organization citizenship behaviour* (Z) sebagai variabel mediator, dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Gambaran model hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini.



Gambar 2 Model Hipotesis

Sumber : Peneliti, 2017

3. Hipotesis

Menurut Arikunto (2006:112), berpendapat bahwa pengertian hipotesis merupakan suatu pernyataan yang penting kedudukannya dalam penelitian. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pikir, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

- H_1 :Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *On The Job Embeddedness* (X) terhadap variabel *Organization Citizenship Behaviour* (Z) tenaga perawat RS Permata Bunda Kota Malang.
- H_2 :Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *On The Job Embeddedness* (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada tenaga perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang.
- H_3 :Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *Organization Citizenship Behaviour* (Z) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada tenaga perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang.