

PENGARUH *EMPLOYEE DEVELOPMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI *NORMATIVE COMMITMENT* DAN *PERSON-ORGANIZATION FIT* PADA KARYAWAN PT WINGS SURYA

Cecilia Maturangga dan Thomas Santoso

Program *Business Management*, Program Studi Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236

E-mail: cecilmaturangga@gmail.com; thomass@petra.ac.id

Abstrak- *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku diskresioner di tempat kerja yang melebihi persyaratan pekerjaan dasar secara formal yang tidak diminta dan tidak secara langsung diberi penghargaan oleh organisasi yang membawa dampak baik terhadap perusahaan. *Organizational citizenship behavior* timbul karena adanya *employee development*, juga didorong oleh *normative commitment* dan *person-organization fit*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui adanya pengaruh *employee development*, *normative commitment* dan *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT Wings Surya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan sampel sebesar 100 responden. Pengumpulan data menggunakan angket. Teknik pengolahan serta analisis data menggunakan SMARTPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee development*, *normative commitment* dan *person-organization fit* memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *normative commitment* dan *person-organization fit* memiliki peran mediasi yang positif dan signifikan pada pengaruh *employee development* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci- *Organizational citizenship behavior*, *Employee development*, *Normative commitment*, *Person-organization fit*

PENDAHULUAN

Dewasa ini, bisnis terus menghadapi perubahan lingkungan yang tidak menentu, sulit diprediksi dan sangat kompleks yang disebabkan oleh faktor-faktor seperti: globalisasi, daya tanggap terhadap pelanggan, peningkatan pendapatan dan penurunan biaya, pembangunan kemampuan organisasi, perubahan, transformasi, penerapan teknologi, dan pengembangan sumber daya (Benjamin, 2011). Perusahaan perlu berhasil dalam menghadapi situasi tersebut agar dapat dikatakan menjadi perusahaan yang sukses. Menurut Benjamin, (2011); Jehanzeb dan Mohanty, (2019) kini sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam kesuksesan perusahaan. Keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada anggota atau sumber daya yang

hanya kompeten dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas-tugas formal yang diberikan oleh perusahaan, namun juga memerlukan anggota perusahaan yang secara suka rela dan spontan bekerja secara kooperatif dengan rekan kerja yang akan meningkatkan performa dan efektivitas perusahaan (Harvey et al., 2018; Organ, 1988). Kondisi pandemi yang sedang terjadi di Indonesia menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perubahan lingkungan bisnis. Berdasarkan fakta yang dipaparkan oleh Pramisti (2020) yang dilansir oleh Tirtoid, Pandemi Covid – 19 yang terjadi saat ini telah menghancurkan daya beli masyarakat Indonesia dengan terjadinya penurunan senilai Rp. 362 Triliun sesuai dengan perhitungan Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas). Kerugian yang timbul akibat menurunnya daya beli masyarakat mengharuskan perusahaan dan para anggotanya bekerja lebih efektif dan efisien agar perusahaan dapat menghindari kerugian yang mengancam. Sehingga peran keikutsertaan anggota perusahaan dalam efisiensi dan efektifitas proses inovasi yang dilakukan perusahaan sangat penting. Tidak hanya peran karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, namun lebih dari itu perusahaan mengharapkan para anggotanya memberikan kontribusi melebihi pekerjaan formal mereka tanpa diminta oleh perusahaan yang telah terbukti dapat meningkatkan performa perusahaan yang menguntungkan bagi perusahaan.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku diskresioner di tempat kerja yang melebihi persyaratan pekerjaan dasar secara formal yang tidak diminta dan tidak secara langsung diberi penghargaan oleh organisasi yang membawa dampak baik terhadap perusahaan (Jahangir et al., 2004; Smith et al., 1983). Jahangir et al. (2004) menyatakan bahwa perusahaan akan sulit bertahan dan sukses jika anggotanya tidak berperilaku sebagai warga yang baik dan tidak terlibat dalam segala perilaku yang negatif.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb (2020) dan Kasekende et al. (2020) dinyatakan bahwa OCB dipengaruhi oleh *employee development* secara positif yang memiliki arti bahwa OCB pada karyawan atau anggota perusahaan dapat dimunculkan dan atau dapat diperkuat dengan upaya perusahaan menjalankan *employee*

development. *Employee development* (ED) adalah salah satu fungsi dari *human resources management* yang merupakan serangkaian program terencana yang terintegrasi, yang disediakan oleh organisasi selama periode waktu tertentu, yang bertujuan untuk membantu memastikan bahwa semua individu dalam organisasi memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menunjang potensi mereka sepenuhnya untuk mendukung tujuan organisasi (Jacobs & Washington, 2003).

Pada penelitian Jehanzeb (2020), OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor yang salah satunya adalah *organizational commitment*. *Organizational commitment* adalah faktor psikologikal yang mendasari keterikatan seseorang terhadap organisasinya yang merupakan keseimbangan *input dan output* yang mendasari perilaku dalam tempat kerja. Ketika perusahaan memberikan *input* yang baik terhadap anggotanya, hal ini akan memunculkan rasa keinginan anggota untuk memberikan hasil yang baik bagi perusahaan (Meyer & Allen, 1993). *Organizational commitment* memiliki 3 (tiga) jenis komitmen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*. Menurut Grego-planer (2019), *affective commitment* dan *normative commitment* memiliki hubungan yang positif terhadap OCB. *Normative commitment* (NC) adalah jenis komitmen yang mengacu pada komitmen yang menimbulkan perasaan karyawan untuk terus melanjutkan pekerjaannya dan perasaan bahwa karyawan harus tetap bersama organisasi (Meyer & Allen, 1991). Dalam penelitian Glazer et al. (2019) menjelaskan bahwa NC dipengaruhi secara positif oleh ED. Adanya hubungan ED terhadap NC dan adanya hubungan antara NC dengan OCB dalam penelitian terdahulu, menjadi dasar untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan menjadikan NC sebagai *variable* mediator antara ED dengan OCB.

Afsar dan Badir, (2016); Kim dan Gatling, (2019) pada penelitiannya membuktikan bahwa OCB dipengaruhi oleh P-O *fit* secara positif dan signifikan. P-O *fit* adalah kesesuaian karakter antara anggota organisasi dengan organisasi secara keseluruhan (Jansen & Krostof-Brown, 2006). Kesesuaian antara karakteristik anggota dan perusahaan sangat penting, ketika anggota perusahaan merasakan bahwa dia berada pada organisasi yang tepat dan sesuai dengan dirinya, anggota akan berusaha bekerja secara maksimal tidak hanya bagi perusahaan, melainkan juga bagi kepuasannya secara pribadi. Penelitian oleh Kasekende et al. (2020) menunjukkan bahwa antara ED mempengaruhi P-O *fit* secara positif. Melalui hasil – hasil dari penelitian yang ada P-O *fit* akan digunakan sebagai mediator antara ED dan OCB.

PT Wings Surya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang *consumer goods* yang berdiri pada tahun 1948 dan masih terus eksis hingga saat ini. PT Wings Surya terus merasakan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi, sehingga penting bagi PT Wings Surya untuk mampu memahami faktor pendorong terbentuknya OCB pada karyawan untuk meningkatkan OCB pada karyawan.

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh ED terhadap OCB, NC dan P-O *fit* pada karyawan PT Wings Surya.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh NC dan P-O *fit* terhadap OCB pada karyawan PT Wings Surya.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh NC dan P-O *fit* sebagai mediator antara ED terhadap OCB pada karyawan PT Wings Surya.

Hubungan antar Konsep ED dan OCB

Penelitian yang dilakukan Kasekende et al. (2020) menunjukkan bahwa ketika terjadi peningkatan pada ED, akan terjadi peningkatan pada OCB secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan mendapatkan program atau kegiatan dari perusahaan yang merupakan hal yang berorientasi pada karyawan untuk memberikan keuntungan atau manfaat bagi karyawan, sehingga dengan karyawan mendapatkan manfaat dan keuntungan dari program pengembangan karyawan yang mereka dapatkan dari perusahaan, akan bisa mendorong karyawan untuk berperilaku baik di lingkungan kerja meskipun perusahaan tidak meminta secara langsung.

H1 : ED berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Hubungan antar Konsep ED dan NC

Pada penelitian Glazer et al. (2019), didapati hasil bahwa ED mempengaruhi NC. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi perusahaan memfasilitasi karyawannya untuk berkembang, akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan untuk tetap melanjutkan pekerjaannya dan juga meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap bersama perusahaan. Hal ini dikarenakan program pengembangan karyawan dapat diterima atau diartikan sebagai tekanan *normative* oleh karyawan seperti perusahaan telah berinvestasi pada karyawan sehingga karyawan merasa perlu untuk membayar dengan terus melanjutkan pekerjaannya dan terus bersama perusahaan.

H2: ED mempengaruhi NC secara positif dan signifikan.

Hubungan antar Konsep ED dan P-O *fit*

Penelitian oleh Kasekende et al. (2020) menunjukkan bahwa antara ED mempengaruhi P-O *fit* secara positif, didukung dengan pernyataannya bahwa ED yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan melalui seminar, pelatihan dan *workshop* akan merasa harapan mereka dengan perusahaan bertemu dan merasa semakin cocok dengan perusahaan, yang akan memunculkan rasa menjadi bagian dari perusahaan. P-O *fit* dapat terbentuk melalui ED ketika perusahaan memberikan program pengembangan untuk karyawan dengan tetap berdasarkan nilai – nilai yang dipegang perusahaan, nilai – nilai perusahaan akan dapat tersampaikan kepada karyawan, sehingga dengan program pengembangan karyawan yang diterima oleh karyawan akan mampu membentuk P-O *fit* pada karyawan.

H3: ED memiliki pengaruh positif terhadap P-O *fit*.

Hubungan antar Konsep NC dan OCB

Pada penelitiannya, Meyer et al. (2002) menemukan bahwa NC memiliki pengaruh yang lebih besar dan secara

positif terhadap OCB. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Grego-planer, (2019) yang menyatakan hasil bahwa NC memiliki pengaruh yang signifikan secara positif terhadap OCB.

Sehingga dengan adanya komitmen bahwa karyawan akan terus meneruskan tugasnya dan juga komitmen yang membentuk rasa keharusan bagi karyawan untuk tetap bersama organisasi sebagai cara karyawan untuk membalas atau membayar tekanan *normative* yang didapatkan oleh karyawan dari perusahaan seperti *training* dan membayar biaya pendidikan karyawan, akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan dan perilaku baik yang melebihi batas formal yang diberikan perusahaan tanpa perusahaan perlu meminta secara langsung dan tanpa perusahaan perlu memberikan penghargaan secara langsung.

H4: NC mempengaruhi OCB secara positif.

Hubungan antar Konsep P-O fit dan OCB

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Afsar dan Badir, (2016;) Kim dan Gatling, (2019) menunjukkan bahwa adanya hubungan signifikan positif antara P-O fit dengan OCB. Hal ini memiliki arti bahwa ketika karyawan merasa dirinya memiliki kecocokan dengan perusahaan, akan menimbulkan perilaku baik karyawan di lingkungan kerja.

Kasekende et al. (2020) menyatakan bahwa karyawan yang merasa dirinya cocok dengan dengan sebuah organisasi, baik dari kemampuan, karakter dan nilai, akan merasa puas dengan organisasi dimana mereka berada dan akan mempengaruhi perilaku kerja mereka. Dengan kecocokan antara karyawan dan perusahaan yang dimiliki karyawan, akan mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk melakukan tindakan baik yang menguntungkan perusahaan tanpa diminta oleh perusahaan secara langsung.

H5 : P-O fit mempengaruhi OCB secara positif dan signifikan.

Hubungan antar Konsep ED dan OCB melalui NC

Pada penelitian yang dilakukan oleh Glazer et al. (2019) menunjukkan bahwa ED mempengaruhi NC secara positif, penelitian Grego-planer (2019) terbukti NC mempengaruhi OCB secara signifikan dan positif. Sehingga dengan berdasarkan penggabungan dua jurnal mengenai penelitian pengaruh ED terhadap NC dan pengaruh NC terhadap OCB, diperkirakan adanya peran mediasi yang ditimbulkan oleh NC antara pengaruh ED terhadap OCB.

Ketika karyawan menerima program pengembangan karyawan dari perusahaan, dan menerima program pengembangan karyawan sebagai tekanan *normative* yang didapatkan dari perusahaan, akan menimbulkan NC dalam diri karyawan, sehingga ketika karyawan memiliki NC yang tinggi, akan mempengaruhi perilaku karyawan yang akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan yang melebihi *standard*

formal yang diberikan perusahaan tanpa perusahaan meminta secara langsung atau secara formal.

H6 : Diduga adanya peran NC sebagai mediator antara ED dan OCB secara positif dan signifikan.

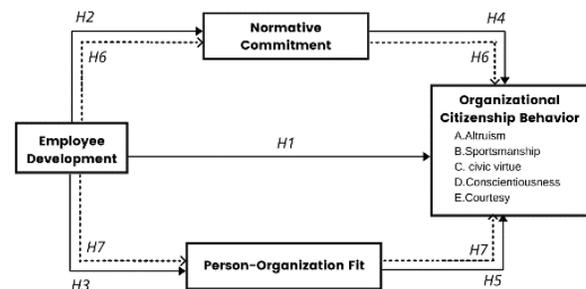
Hubungan antar Konsep ED dan OCB melalui P-O fit

Dalam penelitiannya, Kasekende et al. (2020) menyatakan bahwa adanya peran mediator oleh P-O fit pada hubungan pengaruh antara ED terhadap OCB. Dengan adanya peran pada hubungan pengaruh ED terhadap OCB berarti P-O fit memperkuat pengaruh positif yang ditimbulkan ED terhadap OCB. Sehingga ketika ED mempengaruhi P-O fit, akan pula mempengaruhi OCB.

Peran P-O fit dalam hubungan pengaruh ED terhadap OCB adalah P-O fit menerima seluruh program pengembangan karyawan (ED) sebagai input dan menterjemahkannya atau mampu mengubahnya menjadi dorongan untuk karyawan melakukan perilaku atau tindakan yang melebihi standar formal yang diberikan oleh perusahaan tanpa perusahaan meminta dan karyawan melakukannya secara diskresi. Sehingga ketika karyawan menerima program pengembangan karyawan, karyawan akan merasa bahwa dirinya memiliki kecocokan antara dirinya dan perusahaan yang kemudian akan mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja.

H7 : Diduga adanya peran P-O fit sebagai mediator antara ED dan OCB secara positif dan signifikan.

Kerangka Penelitian



METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, dengan menggunakan model kausal. Model kausal adalah model sebab akibat antar konsep, yakni adanya suatu konsep yang mempengaruhi konsep lainnya, atau dapat disebut dengan adanya variabel *independent* yang mempengaruhi variabel *dependent*.

Penelitian ini menggunakan angket tertutup sebagai metode pengumpulan data penelitian yang disebarkan kepada 100 karyawan *staff* dengan jabatan *supervisor* di PT Wings Surya melalui *google form* pada tanggal 6 April 2021 hingga 25 April 2021. Teknik Analisa data yang digunakan pada penelitian ini adalah partial least square (PLS) yang dilakukan dengan menggunakan SMARTPLS.

Pengukuran variabel ED indikator yang dikembangkan dan digunakan oleh Orr et al. (2011), variabel OCB diukur dengan menggunakan indikator milik Podsakoff et al. (1990), variabel NC diukur dengan 6 indikator milik Meyer dan Allen (1993) dan variabel P-O *fit* diukur dengan indikator milik Cable dan Judge (1996).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator ED dan P-O *fit* valid secara konvergen sedangkan variabel OCB memiliki 4 indikator yang tidak valid secara konvergen dan variabel NC memiliki 1 indikator yang tidak valid secara konvergen. Sehingga indikator yang tidak valid secara konvergen digugurkan dan tidak lagi diperhitungkan dalam penelitian ini. Dengan hanya memperhitungkan indikator yang valid, seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas.

Uji Hipotesis

Tabel 1
Direct effect

Hipotesis	Koefisien Jalur	T statistics	P values
H1 (ED → OCB)	0,334	7,343	0.000
H2 (ED → NC)	0,681	9,909	0.000
H3 (ED → P-O <i>fit</i>)	0,368	4,134	0.000
H4 (NC → OCB)	0,620	11,210	0.000
H5 (PO <i>fit</i> → OCB)	0,088	2,825	0.005

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai T *statistics* seluruh hipotesis memiliki angka > 1,96, nilai P values seluruh hipotesis <0,05 dan koefisien jalur seluruh variabel memiliki koefisien positif sehingga menunjukkan bahwa seluruh variabel *independent* mempengaruhi variabel *dependent* secara positif dan signifikan sehingga hipotesis H1, H2, H3, H4, dan H5 diterima.

Tabel 2
Indirect effect

Hipotesis	Koefisien Jalur	T statistics	P Value
H6 (ED → NC → OCB)	0,422	7.849	0.000
H7 (ED → P-O <i>fit</i> → OCB)	0,033	2.352	0.019

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai T *statistics* hipotesis 6 dan hipotesis 7 memiliki angka > 1,96, nilai P values seluruh hipotesis <0,05 dan koefisien jalur seluruh variabel memiliki koefisien positif sehingga menunjukkan bahwa seluruh variabel mediator dalam penelitian ini memiliki secara positif dan signifikan dalam pengaruh variabel ED terhadap variabel OCB sehingga hipotesis H6 dan H7 diterima.

Pengaruh ED terhadap OCB

Pada hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel ED memiliki pengaruh yang signifikan secara positif terhadap OCB pada karyawan *staff* yang memiliki jabatan sebagai *supervisor* di PT Wings Surya. Sehingga hal ini dapat menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa perusahaan mendorong karyawan untuk bisa terus berkembang melalui kegiatan program pengembangan karyawan sebagai sarana karyawan untuk terus mengembangkan kemampuannya sehingga akan timbul dorongan pada karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan yang melebihi standar yang diberikan perusahaan yang dapat memberikan dampak baik bagi perusahaan yang dinyatakan dalam perilaku kerja sehari - hari.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Kasekende et al., (2020) yang menyatakan bahwa semakin tingginya ED pada karyawan akan memunculkan OCB pada karyawan.

Pengaruh ED terhadap NC

Pada hasil penelitian ini, hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa variabel ED memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel NC pada karyawan *staff* yang memiliki jabatan sebagai *supervisor* di PT Wings Surya. Program ED yang diterima oleh karyawan dianggap sebagai *support* yang merupakan *input* bagi karyawan yang akan mendorong timbulkan komitmen dari karyawan untuk tetap melanjutkan pekerjaan dan tetap bersama perusahaan. *Support* yang diterima karyawan diartikan sebagai tekanan *normative* sehingga dengan adanya tekanan tersebut karyawan merasa harus membayar atau membalas tekanan tersebut kepada perusahaan melalui salah satu tindakan atau perilakunya yaitu tetap bersama organisasi yang timbul dari NC yang terbentuk pada diri karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Glazer et al. (2019) yang menunjukkan semakin tingginya atau dengan meningkatnya ED akan juga meningkatkan NC.

Pengaruh ED terhadap P-O *fit*

Penelitian ini mendapati bahwa ED memberikan pengaruh positif terhadap P-O *fit* secara signifikan pada karyawan *staff* yang memiliki jabatan sebagai *supervisor* di PT Wings Surya. Sehingga dapat diartikan bahwa dengan pengembangan karyawan yang diterima atau dirasakan oleh karyawan seperti *training* mengenai nilai perusahaan, akan memicu timbulnya rasa kecocokan pada karyawan antara dirinya dan perusahaan, hal ini dapat timbul karena ketika mendapatkan program pengembangan karyawan, karyawan merasa nilai yang dipegang sejalan dengan nilai perusahaan yang tertuang melalui program pengembangan karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Kasekende et al. (2020) yang menyatakan bahwa ED secara positif mempengaruhi P-O *fit*. Peningkatan pada pengembangan karyawan akan mampu mendorong meningkatnya kesesuaian nilai yang dimiliki karyawan dengan yang dimiliki oleh perusahaan.

Pengaruh NC terhadap OCB

Pada penelitian ini, didapatkan hasil bahwa NC memberikan pengaruh yang positif secara signifikan terhadap OCB pada karyawan *staff* yang memiliki jabatan

sebagai *supervisor* di PT Wings Surya. Hal ini memiliki arti bahwa semakin tingginya komitmen karyawan untuk terus mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan dan komitmen untuk tetap bersama perusahaan, akan mendorong timbulnya perilaku karyawan yang dapat memberikan dampak baik atau keuntungan bagi perusahaan tanpa diminta secara formal atau secara langsung oleh perusahaan yang salah satunya adalah menghargai hak orang lain. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Grego-planer, (2019) yang menyatakan bahwa NC pada karyawan akan mampu meningkatkan OCB pada karyawan.

Pengaruh P-O fit terhadap OCB

Pada penelitian ini, didapatkan hasil bahwa P-O *fit* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan *staff* yang memiliki jabatan sebagai *supervisor* di PT Wings Surya. Hal ini memiliki arti bahwa semakin karyawan merasa bahwa mereka memiliki kecocokan nilai dengan perusahaan, akan terus mendorong OCB pada karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Afsar dan Badir, (2016); Kim dan Gatling, (2019) yang menyatakan hasil bahwa P-O *fit* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Sehingga penelitian ini sejalan pula dengan pernyataan Kasekende et al., (2020) bahwa karyawan yang merasa memiliki kecocokan dengan dengan sebuah perusahaan, akan merasa puas dengan perusahaan dimana mereka berada dan akan mempengaruhi perilaku kerja mereka.

Pengaruh ED terhadap OCB melalui NC

Pada penelitian ini, didapatkan hasil bahwa NC memiliki peran mediasi pada pengaruh ED terhadap OCB pada karyawan *staff* yang memiliki jabatan sebagai *supervisor* di PT Wings Surya. Hasil ini menjelaskan bahwa untuk memunculkan perilaku OCB pada karyawan, dapat dilakukan dengan melakukan program pengembangan karyawan yang selanjutnya akan mendorong timbulnya komitmen pada karyawan sehingga akan pula mempengaruhi perilaku karyawan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Jehanzeb (2020) yang menyatakan bahwa kegiatan atau program pengembangan karyawan dapat menimbulkan komitmen pada karyawan namun tidak mempengaruhi perilaku sosial karyawan (OCB). Dalam penelitian ini, hasil yang didapatkan menjelaskan bahwa dengan komitmen yang dimiliki oleh karyawan untuk tetap melanjutkan pekerjaan atau tugasnya dan komitmen untuk tetap bersama perusahaan mampu memediasi pengaruh dari kegiatan atau program pengembangan karyawan terhadap OCB karyawan. Intervensi oleh NC pada pengaruh ED terhadap OCB memberikan pengaruh yang positif dan signifikan.

Pengaruh ED terhadap OCB melalui P-O fit

Pada penelitian ini didapatkan hasil bahwa variabel P-O *fit* berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh variabel ED terhadap variabel OCB pada karyawan *staff* yang memiliki jabatan sebagai *supervisor* di PT Wings Surya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kasekende et al. (2020) yang

menyatakan adanya peran mediasi yang positif dan signifikan oleh P-O *fit* pada pengaruh ED terhadap OCB. P-O *fit* menerima program pengembangan karyawan sebagai input sehingga melalui program pengembangan yang didapatkan oleh karyawan *staff* dengan jabatan *supervisor* dari perusahaan, P-O *fit* karyawan akan meningkat sehingga dengan tingginya P-O *fit* yang dimiliki karyawan, akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang melebihi standar formal yang diberikan perusahaan tanpa perusahaan perlu meminta atau memberikan penghargaan secara langsung.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. ED berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB, NC, dan P-O *fit* pada karyawan *staff* dengan jabatan *supervisor* di PT Wings Surya.
2. NC dan P-O *fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan *staff* dengan jabatan *supervisor* di PT Wings Surya.
3. NC dan P-O *fit* memiliki peran sebagai mediator antara ED terhadap OCB pada karyawan *staff* dengan jabatan *supervisor* di PT Wings Surya.

Saran

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada karyawan *staff* dengan jabatan *supervisor* di PT Wings Surya serta berdasarkan kesimpulan yang didapatkan, maka terdapat beberapa saran yang diajukan sebagai berikut:

1. Berdasarkan pada hasil yang ada, pengembangan karyawan menjadi faktor pendorong yang besar terhadap timbulnya OCB pada karyawan *staff* dengan jabatan *supervisor* di PT Wings Surya, sehingga disarankan bagi perusahaan untuk mempertahankan program dan kegiatan pengembangan karyawan yang ada dan juga melakukan pengembangan terhadap program atau kegiatan pengembangan karyawan dengan terus meninjau dan memperbaiki program dan kegiatan pengembangan karyawan yang ada.
2. Berdasarkan pada hasil yang ada, komitmen karyawan untuk tetap meneruskan pekerjaan dan untuk tetap bersama perusahaan saat ini dapat dikatakan tinggi, sehingga perusahaan perlu terus menjaga agar komitmen karyawan tidak menjadi surut namun justru dapat meningkat. Sehingga perusahaan disarankan untuk lebih mendorong komitmen pada karyawan untuk terus tumbuh dengan memperhatikan faktor pendukung komitmen normatif yang dibahas pada penelitian ini yaitu *employee development*. Komitmen normatif yang ada pada karyawan perlu diperhatikan karena komitmen ini memiliki pengaruh yang baik dan kuat terhadap perilaku OCB karyawan. Komitmen yang dimiliki karyawan saat ini dapat dijaga dan dapat diusahakan untuk meningkat dengan upaya perusahaan untuk terus memberikan pengembangan karyawan.
3. Berdasarkan dari hasil yang ada, kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan (P-O *fit*) menjadi salah satu faktor pendorong timbulnya perilaku OCB pada karyawan.

Sehingga perusahaan perlu untuk terus menjaga kesesuaian antara anggota dan perusahaan yang meliputi nilai antara anggota dan perusahaan. Berdasarkan hasil yang ada, P-O fit dipengaruhi oleh ED, sehingga salah satu upaya untuk mendorong terbentuknya P-O fit adalah dengan melakukan peningkatan terhadap ED. Bentuk ED yang dapat dilakukan untuk membentuk kesesuaian antara karyawan dan perusahaan terbentuk dapat diupayakan dengan memberikan training mengenai nilai – nilai yang dipegang perusahaan, sehingga nilai yang dipegang oleh perusahaan dapat terbentuk dalam setiap individu karyawan, sehingga dengan terbentuknya kesesuaian nilai antara karyawan dan perusahaan, karyawan akan terdorong untuk bertindak baik melebihi standart tanpa perlu perusahaan meminta secara langsung.

DAFTAR REFERENSI

- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(3), 252–278. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147936>
- Benjamin, A. (2011). Human Resource Development Climate as a Predictor of Citizenship Behaviour and Voluntary Turnover Intentions in the Banking Sector. *International Business Research*, 5(1), 110–119. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n1p110>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). *Person – Organization Fit , Job Choice Decisions , and Organizational Entry*. 67(0081), 294–311.
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2019). Employee development’s role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0061>
- Grego-planer, D. (2019). *The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors*. 1–20.
- Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K. (2018). Organizational citizenship behavior in the 21st century: How might going the extra mile look different at the start of the new millennium? *Research in Personnel and Human Resources Management*, 36, 51–110. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: A review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343–354. <https://doi.org/10.1080/13678860110096211>
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). *Organizational citizenship behavior : Its nature & antecedents*. November 1983. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Jansen, K. J., & Krostof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193–212.
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior?: Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2019). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- Kasekende, F., Nasiima, S., & Otengei, S. O. (2020). Strategic human resource practicesemotional exhaustion and OCB: the mediator role of person-organization fit. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0056>
- Kim, J., & Gatling, A. (2019). Impact of employees’ job, organizational and technology fit on engagement and organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(3), 354–369. <https://doi.org/10.1108/JHTT-04-2018-0029>
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1993). *Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*. December 2017, 1414–1426. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). *Affective , Continuance , and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents , Correlates , and Consequences*. 52, 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547–557. <https://doi.org/10.1177/014920638801400405>
- Orr, L. M., Bush, V. D., & Vorhies, D. W. (2011). Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development. *Journal of Business Research*, 64(10), 1074–1081. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.003>
- Podsakoff, M., Mackenzie, S. B., & Moorman, H. (1990). *LEADER BEHAVIORS AND THEIR EFFECTS ON FOLLOWERS ’ TRUST IN LEADER , SATISFACTION , AND CITIZENSHIP BEHAVIORS*. 2, 107–142.
- Pramisti, N. Q. (2020). *Nasib Ritel Dihantam Pandemi: Pendapatan Anjlok, Prospek Buram*. Tirto.Id. <https://tirto.id/nasib-ritel-dihantam-pandemi-pendapatan-anjlok-prospek-buram-fKMi>
- Smith, C. A., Organ, D., & Near, J. P. (1983). *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents*. 68(4), 653–663.