

BAB II
KERANGKA TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR,
DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Deskripsi Teoretik

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Peningkatan efektivitas dalam suatu organisasi sangat diperlukan, oleh karena itu organisasi membutuhkan perilaku-prilaku positif untuk menunjang efektivitas tersebut. OCB sebagai perilaku seseorang yang mempunyai kebebasan untuk memilih, tidak semata-mata dikarenakan system upah (reward) yang resmi, dan hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan fungsi yang efektif dari organisasi. OCB bertujuan untuk mengidentifikasi perilaku *extra role* sehingga seorang manajer dapat memahami dan dapat mengambil strategi yang sesuai dalam mengembangkan *human resource* yang dibawahnya.

OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. OCB mengacu pada perilaku yang menguntungkan organisasi dan langsung mengarah pada peran karyawan secara signifikan.

Menempatkan kepentingan pada pengendalian diri atau perilaku kewarganegaraan organisasional yaitu kontribusi yang berkaitan dengan organisasi, tapi tidak secara eksplisit atau secara kontraktual dihargai organisasi namun memberikan kontribusi terhadap fungsinya yang efektif.¹

OCB merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran ditempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja dalam rangka menjaga keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Colquit, LePine dan Wesson Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan:

Employees go the extra mile by actually engaging in behaviors that are not within their job description – and thus that do not fall under the broad heading of task performance. This situation brings us to the second category of job performance, called OCB, which is defined as voluntary employee activities they may or may not be rewarded but that contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place.²

Berdasarkan pengertian diatas dapat di ketahui bahwa karyawan yang bekerja ekstra dengan benar-benar terlibat dalam perilaku yang tidak dalam deskripsi pekerjaan mereka dan dengan demikian yang tidak jatuh di bawah judul yang luas dari kinerja tugas. Lebih lanjut Colquitt, LePine dan Wesson mengatakan,

¹ John M. Ivancevich, Robert Konopaske. Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi: Edisi Ketujuh*. (Jakarta: Erlangga. 2007), h. 169

² Colquitt, LePine dan Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourth Edition* (New York: McGraw-Hill, 2015), h. 39

*“organizational citizenship behavior, these behaviors benefit the larger organization by supporting and defending the company, working to improve its operations, and being especially loyal to it”.*³

Organizational Citizenship Behavior, perilaku ini menguntungkan organisasi yang lebih besar dengan mendukung dan membela perusahaan, bekerja untuk meningkatkan operasinya, dan menjadi sangat setia untuk itu.

Mereka juga mengutarakan pendapat berkaitan dengan OCB:

*Citizenship behavior is defined as voluntary employee activities that may or may not be rewarded but that contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place*⁴

Menurut pendapat di atas OCB didefinisikan sebagai kegiatan karyawan sukarela yang mungkin atau mungkin tidak dihargai, tetapi yang berkontribusi terhadap organisasi dengan meningkatkan kualitas keseluruhan pengaturan dimana pekerjaan berlangsung.

Dalam sebuah organisasi diperlukan tindakan inisiatif oleh individu untuk secara sukarela melakukan suatu pekerjaan diluar kewajibannya demi keberlangsungan organisasi. Menurut Organ,

³*Ibid* hlm. 40

⁴Colquitt, LePine, &Wesson. *Organizational Behaviour Improving Performance and Comittment in the Workplace International Edition*. (New York:Prentice-Hall, Inc. 2012) hlm.87

Podsakoff, dan Mackenzie dalam bukunya mereka mengutarakan *“Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization”*⁵ dari pendapat di atas OCB adalah perilaku sukarela yang tidak memerlukan penghargaan secara formal dan ditujukan untuk membantu organisasi. Factor norma dan kebiasaan yang ada dalam organisasi juga mampu mendorong karyawan untuk berlaku OCB hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Leon Cazares *“OCB can be seen as a set of moral norms that creates an expectation of reciprocal actions from others. The factors explaining employees engaging in OCB need not be voluntary but may be socially constructed by organizational norms and cultures.”*⁶ Dari teori di atas bisa diartikan bahwa norma dan kebudayaan organisasi juga merupakan factor yang memengaruhi seorang karyawan dapat melakukan OCB yang merupakan perlakuan timbal balik dari adanya norma dan kebudayaan tersebut dan tidak harus selalu secara sukarela.

⁵ Dennis. W Organs, Philip M. Podsakoff, and Scott B. Mackenzie. *Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, (London: Sage Publication, 2006), h.3

⁶ Filadelfo Leon Cazares. *Organizational Citizenship Behaviour among Public Employees. A Structural Equation Modeling Approach* (Guadalajara: Universidad de Guadalajara. 2012), h.28

Sementara itu Hellrieger, dan Slocum berpendapat terkait OCB seperti berikut *“Organizational citizenship behavior exceeds formal job duties and is often necessary for the organization’s survival, including its image and acceptance”*⁷ hal ini berarti OCB merupakan tindakan diluar kewajiban kerja yang terkadang dibutuhkan untuk keberlangsungan organisasi

OCB banyak diartikan sebagai tindakan sukarela, namun pada kenyataannya OCB berpengaruh terhadap evaluasi kinerja individu oleh para atasan hal ini dibuktikan dengan pendapat Fred Luthans *“Obviously, all these different types of OCBs are valuable to organizations and, although they frequently go undetected by the reward system, there is evidence that individuals who exhibit OCBs do perform better and receive higher performance evaluations”* Pendapat Fred menjelaskan meskipun tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan formal tetapi tetap berpengaruh terhadap penilaian kinerja individu yang melakukan OCB.

Luthans juga menjabarkan beberapa indikator dalam perilaku OCB:

OCBs can take many forms, but the major ones could be summarized as: (1) altruism (e.g., helping out when a coworker is not feeling well), (2) conscientiousness (e.g., staying late to finish a project), (3) civic virtue (e.g., volunteering for a

⁷ Don Hellriegel, dan John Slocum. *Organizational Behaviour*. (Mason:Cengage Learning. 2010), h.184

*community program to represent the firm), (4) sportsmanship (e.g., sharing failure of a team projects that would have been successful by following the member's advice), and (5) courtesy (e.g., being understanding and empathetic even when provoked.*⁸

OCB dapat memiliki banyak bentuk, tapi yang utama dapat diringkas sebagai berikut: (1) membantu kepentingan orang lain (*altruism*), misalnya; membantu ketika rekan kerja sedang tidak enak badan), (2) kesadaran (*conscientiousness*) misalnya, tetap menyelesaikan proyek meskipun terlambat, (3) kerelaan (*civic virtue*) misalnya, menjadi relawan mewakili perusahaan untuk program masyarakat). (4) sikap sportif (*sportsmanship*), misalnya, terbuka terhadap kegagalan dalam tim yang akan berhasil dengan mengikuti saran anggota), dan (5) kesopanan (*courtesy*) misalnya, memahami dan empati bahkan ketika diprovokasi.

Dari seluruh pendapat di atas dapat disintesis bahwa OCB adalah tindakan sukarela di luar kewajiban kerja seorang individu dan tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan formal yang bertujuan untuk memajukan keberlangsungan organisasi, dengan indikator 1) Inisiatif diri, 2) kerelaan, 3) di luar kewajiban kerja, 4) memajukan organisasi.

⁸ Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (New York: McGraw-Hill, 2011), hh. 140-149

2. Kepercayaan dan Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan menggambarkan hubungan seseorang/ sekelompok orang dengan pihak lain. Dalam lingkup organisasi kepercayaan menggambarkan hubungan horizontal (antar sesama pegawai) dan vertikal (pegawai dengan atasan). Kualitas kepercayaan dalam relasi baik vertikal maupun horizontal sangat berpengaruh terhadap keberhasilan sebuah organisasi.

Kepercayaan akan timbul saat perbuatan yang bersifat sukarela ditunjukkan oleh orang lain dan berhasil memunculkan anggapan bahwa yang dilakukan merupakan sesuatu yang baik dan benar. Karena baginya, organisasi adalah tempat dimana seseorang bisa menaruh harapan agar organisasi dapat membantu memenuhi kebutuhan hidupnya.

Sementara itu menurut Saunders kepercayaan adalah “*a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another*”.⁹ Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui kepercayaan adalah penerimaan kekurangan berdasarkan harapan positif dari tindakan antara pegawai terhadap pegawai lainnya atau

⁹ Mark .N .K Saunders. *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. (Cambridge: Cambridge Press. 2010), h.10

atasan yang berarti kepercayaan adalah menggantungkan harapan kepada orang lain.

Kepercayaan juga dipahami sebagai sebuah kapasitas untuk menggantungkan diri pada kata dan tindakan pihak lain. Dengan sikap seperti ini. Seseorang membuka batas-batas dan memberikan kesempatan kepada yang lain untuk bertindak dan meningkatkan hubungan social dalam organisasi. Pandangan ini disampaikan oleh Newstrom, Tepatnya dia menyatakan bahwa "*the capacity to depend on each other's word and actions. Trust open up boundaries, provides oppotunities in which to act, and enriches the entire social fabric of an organization*"¹⁰

Menurut Moorman dalam Robbins kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana kita memiliki keyakinan padanya. Kepercayaan merupakan kondisi mental yang didasarkan oleh situasi seseorang dan konteks sosialnya. Ketika seseorang mengambil suatu keputusan, ia akan lebih memilih keputusan berdasarkan pilihan dari orang-orang yang lebih dapat ia percaya.¹¹ Melihat definisi diatas kepercayaan adalah suatu kondisi yang terbentuk berdasarkan rasa yakin seseorang

¹⁰ John .W Newstrom, *Understanding and Managing Organizational Behaviour* (New Jersey: Pearson Education. 2005), h.383

¹¹ Stephen Robbins. *Perilaku Organisasi Edisi 10*. (Klaten: 2006. Indeks Gramedia), h. 34

terhadap orang lain yang mengakibatkan kecenderungan untuk memilih keputusan berdasarkan orang yang ia percaya.

Kepercayaan yang tercipta dalam organisasi akan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya. Sebagaimana pernyataan Thompson yang dikutip Armstrong menyebutkan, "*trust as a 'unique human resource capability that helps the organization fulfill its competitive advantage' – a core competency that leads to high business performance*".¹² Kepercayaan sebagai kemampuan unik sumber daya manusia yang membantu organisasi memenuhi keunggulan kompetitif sebagai kompetensi inti yang mengarah kepada kinerja bisnis yang tinggi. Sesuai dengan pendapat ini, sekumpulan orang yang memiliki kepercayaan akan memudahkan organisasi mencapai keunggulan dalam bersaing.

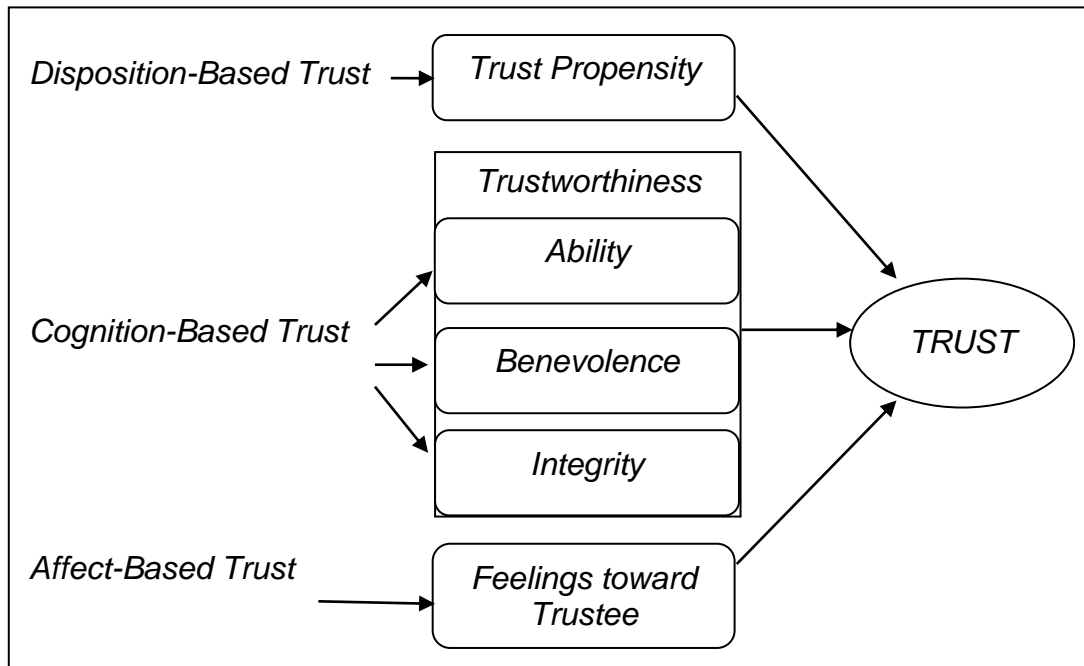
Kepercayaan merupakan hal yang sensitif. Membangun kepercayaan bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Kepercayaan muncul secara perlahan namun pasti. Adanya kepercayaan membuat organisasi dapat berjalan secara efektif. Ketidakpercayaan yang terdapat dalam organisasi akan mengikis efektivitas kerja dalam jangka waktu tertentu.

¹² John .W Newstrom, *op.cit*, h. 220

Kepercayaan berkaitan dengan pandangan atas kebebasan yang didapat untuk berkomunikasi, bersikap, dan bekerja secara terbuka. Reina menyebutkan terdapat tiga jenis kepercayaan, di antaranya:

- a. *Competence trust relates to individuals' abilities to complete work tasks.*
- b. *Contractual trust, also called trust of character, refers to individuals' attributes such as honesty, consistency, and fairness.*
- c. *Communication trust refers to the dissemination and accuracy of information.*¹³

¹³ D.S. Reina and M. Reina, *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization* (California: Berrett-Koehler Publishers., 2008), h. 17



Gambar 2.1 Factors That Influence Trust Levels¹⁴

Dari tulisan di atas dapat ditarik kesimpulan seperti di bawah ini :

- a. Kepercayaan kemampuan berkaitan dengan kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas.
- b. Kepercayaan kontrak, bisa disebut juga kepercayaan terhadap karakter, merujuk pada atribut individu seperti kejujuran, konsistensi dan keadilan.
- c. Kepercayaan komunikasi merujuk kemampuan menjaga kerahasiaan hal-hal yang sensitif dan ketepatan informasi.

¹⁴ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill., 2011), h. 221

Mayer, Davis, dan Schoorman dalam Cohen menjelaskan, *three characteristics of a trustee appear often in the literature: ability, benevolence, and integrity.*

- a. *Ability is that group of skills, competencies and characteristics that allow a party to have influence within some domain.*
- b. *Benevolence is the extent to which a trustee is believed to want to do good the trustor, aside from an egocentric profit motive.*
- c. *Integrity involved the trustor's perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable.*¹⁵

Tiga faktor kepercayaan terbagi menjadi tiga, yaitu: *Pertama*, kemampuan sebagai sekumpulan keahlian, kompetensi, dan karakteristik yang menjadikan seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk percaya kepadanya dalam suatu kondisi tertentu. *Kedua*, sikap bijak sebagai tingkatan seberapa jauh seseorang mempersepsikan kebaikan dari orang yang akan dipercaya, diluar motif mengambil keuntungan untuk dirinya sendiri. Dan *ketiga*, integritas yang secara sederhana merupakan kesesuaian antara ucapan dan perbuatan seseorang yang melibatkan prinsip dan pandangan yang konsisten dan dapat diterima.

¹⁵ Aaron Cohen, *Fairness in the Workplace* (New York: Palgrave MacMillan., 2015), h. 58

Robbins mengidentifikasi terdapat lima dimensi kepercayaan, yaitu integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan.

- a. *Integrity refers to honesty and truthfulness. Of all five dimensions, this one seems to be most critical when someone assesses another's trustworthiness.*
- b. *Competence encompasses an individual's technical; and interpersonal knowledge and skills. You're unlikely to listen to or depend on someone whose abilities you don't respect. You need to believe that the person has the skills and abilities to carry out that he or she says they will do.*
- c. *Consistency relates to an individual's reliability, predictability, and good judgment in handling situations. Inconsistencies between words and action decrease trust.*
- d. *Loyalty is the willingness to protect and save face for another person. Trust requires that you can depend on someone not to act opportunistically.*
- e. *Openness. Can you rely on the person to give you the full truth?*¹⁶

Sedangkan Muhl menyebutkan dimensi kepercayaan, "*there are several operational measures and these are now listed: integrity, benevolence, being concerned, competence, openness, reliability, and intention*".¹⁷ Ada beberapa langkah-langkah operasional dalam mengukur kepercayaan yang terdiri

¹⁶ Stephen P. Robbins. *Essentials of Organizational Behavior 7th Edition* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2003), h. 145

¹⁷ Johannes Karl Muhl. *Organizational Trust: Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants* (Switzerland: Springer International Publishing., 2014), hh. 16-18

atas: integritas, sikap bijak, merasa prihatin, kompetensi, keterbukaan, keandala, dan niat.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi atau ukuran kepercayaan terdiri atas integritas, keterbukaan komunikasi, sikap bijak, kompetensi, dan konsistensi. Kepercayaan menjadi salah satu faktor pembentuk karakter pribadi seseorang dalam organisasi. Membangun kepercayaan, tidak hanya berupa kata-kata saja, tetapi juga harus didukung dengan tindakan yang membuat seseorang merasa dihargai atas kerja yang telah dilakukan. Dengan begitu, seseorang yang memiliki kepercayaan terhadap organisasi dapat memberikan keuntungan pada berjalannya kegiatan organisasi dengan efektif.

Kepercayaan organisasi pada konteksnya sama dengan kepercayaan pada umumnya, yang menjadikan perbedaan adalah perubahan perilaku individu yang mencirikan budaya organisasi tersebut. Beranggapan bahwa organisasi adalah satu struktur hidup yang dapat memberikan makna pada para pegawainya, maka definisi tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Saunders: *“In Organizational contexts, industry employing organization and professional/functional groups are particularly salient associative tiles. Each ‘tile’ or*

*'sphere' represents a culture or subculture, with its own artifacts and behaviours, beliefs and values, and underlying assumption that may influence that person's thinking and conduct"*¹⁸

Dari seluruh pendapat di atas dapat disintesis bahwa kepercayaan adalah kondisi psikologis seseorang yang membuat pegawai yakin terhadap organisasi atau pegawai lainnya dan menyebabkan individu terus melaksanakan tugasnya untuk kebaikan organisasi dengan indikator: 1) kompetensi, 2) harapan positif, 3) loyalitas, 4) integritas.

3. Hubungan antara Kepercayaan (Trust) dengan OCB

Kepercayaan merupakan salah satu unsur penting yang harus ada dalam sebuah organisasi maupun individu dalam organisasi. Hal ini yang menentukan apakah seorang individu bersedia melakukan OCB untuk kepentingan dan keberlangsungan sebuah organisasi. Kepercayaan memberikan dorongan dan semangat bagi seseorang dalam bekerja, sehingga kontribusi terhadap organisasi akan meningkat. Antara kepercayaan (Trust) dan OCB terdapat hubungan yang teorinya diungkapkan oleh para

¹⁸ Mark N. K. Saunders, Denise Skinner, Graham Dietz, Nicole Gillespie, Roy J. Lewicki, *Organizationa Trust: A Cultural Perspective*. (London. Cambridge Press;2010), h.20

ahli. Hubungan keduanya diungkapkan oleh Colquitt, LePine dan Wesson:

*Trust has a moderate positive effect on performance, employees who are willing to be vulnerable to authorities tend to have higher levels to task performance. They are also more likely to engage in citizenship behavior and less likely to engage in counterproductive behavior.*¹⁹

Kepercayaan memiliki efek positif moderat pada kinerja, karyawan yang bersedia rentan terhadap pihak berwenang (yang mempercayai) cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi. Mereka (yang mempercayai) juga lebih mungkin untuk terlibat dalam organizational citizenship behavior dan kurang cenderung untuk terlibat dalam perilaku kontraproduktif.

Kepercayaan mengacu pada harapan positif seseorang terhadap orang lain dalam situasi penuh resiko. Untuk mendapatkan kepercayaan seseorang menunjukkan perilaku bisa dipercaya. Karyawan berpihak dan merasa harus bekerja pada organisasi saja ketika mereka mempercayai atasannya.²⁰

Menurut pendapat Katinka dan Rosalinde berpendapat tentang adanya hubungan kepercayaan dengan OCB sebagai berikut :

¹⁹ Colquitt, Lepine and Wesson, op.cit. , hlm.240

²⁰ McShane and and Glinow, *Organizational Behavior* (New York: Mc Graw-Hill Companies Inc 2010), h.113

In order to elicit OCB, it may be necessary to engage both processes via cognitive and affective forms of trust. For instance, although the leader may be seen as being highly dependable (high integrity), there may be a reluctance to engage in OCB if the leader is deemed to have a low care and concern for the employee (low benevolence). Thus we propose that integrity predicts OCB to the degree that benevolence is high, and may be strongest when both are high. This idea implies that a two-way interaction between benevolence and integrity predicts employee OCB.²¹

Dari teori di atas bahwa terdapat hubungan antara kepercayaan dengan OCB untuk menimbulkan OCB akan dibutuhkan kedua proses, kognitif dan bentuk kepercayaan dalam kasih sayang.

Menurut pendapat Roderick tentang adanya hubungan kepercayaan dengan OCB sebagai berikut :

Affect-based trust refers to a special relationship with the referent other, on expected mutual consideration when dealing with each other. It is hypothesized that affect-based trust is a stronger predictor of job performance and OCB than cognition-based trust.²²

Berdasarkan pendapat di atas kepercayaan berbasis rasa kasih sayang sangat mempengaruhi kecenderungan karyawan untuk OCB daripada kepercayaan berbasis pengetahuan.

²¹ Kartika Bijlsma-Frankema, dan Rosalinde Klein Woolthuis. *Trust Under Pressure: Empirical Investigations of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances*. (Massachusetts:Edward Elgar Publishing Limited, 2005), hlm.29

²² Roderick .M Kramer, dan Karen .S Cook. *Trust and Distrust Organization: Dilemmas and Approach* (Russell Sage Foundation), h. 54

Anit Somech dan Izhar Oplatka menjelaskan hubungan antara kepercayaan dan OCB sebagai berikut :

Research on teacher differentiates between trust in the principal and trust in colleagues. Trust in the principal means that teachers perceive their school principal as honest and considerate. They expect the principal to be fair, to stand by his or her word, to be considerate, and to avoid disclosing private information to third parties. Trust in colleagues means, among other things, that teachers believe that their colleagues in school keep their word and that private conversation remain private. It reflects open communication, consistency in the relation, and a sense of loyalty among teachers.

Overall, when teachers trust their principal and colleagues they are more likely to engage in OCB, because they feel that others treat them fairly and with care. They are also confident that other individuals in school will not take unfair advantage of them. The research has consistently supported the link between organizational and teacher OCB.²³

Dari teori di atas dapat terlihat bahwa terdapat hubungan antara kepercayaan dengan OCB dimana guru seperti contoh di atas akan lebih cenderung melakukan OCB apabila mereka percaya sepenuhnya kepada atasannya yang memperlakukan mereka dengan adil, bijak, menjaga kerahasiaan, dan terbuka dalam komunikasi.

²³ Anit Somech, dan Izhar Oplatka. *Organizational Citizenship Behaviour in Schools: Examining the Impact and Opportunities within Educational System*. (Milton Park: Routledge. 2015), hlm.51

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Peneliti menemukan beberapa penelitian berkaitan dengan kepercayaan dan Organizational Citizenship Behaviour yang salah satunya dilakukan oleh Ratnawati, dan Khairul Amri dari Aceh dengan judul Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB). Hasil yang didapat dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Hasil pengujian statistik menunjukkan nilai F hitung > F table dan nilai t hitung masing-masing variabel lebih besar bila dibandingkan dengan nilai t table. Dengan demikian dapat disimpulkan baik secara simultan maupun secara parsial keadilan organisasional dan kepercayaan pada atasan berhubungan signifikan dengan organizational citizenship behavior (OCB) pada PNS dilingkungan Kodam Iskandar Muda Banda Aceh, sehingga hipotesis Ha diterima dan sebaliknya hipotesis Ho ditolak.²⁴

C. Kerangka Berpikir

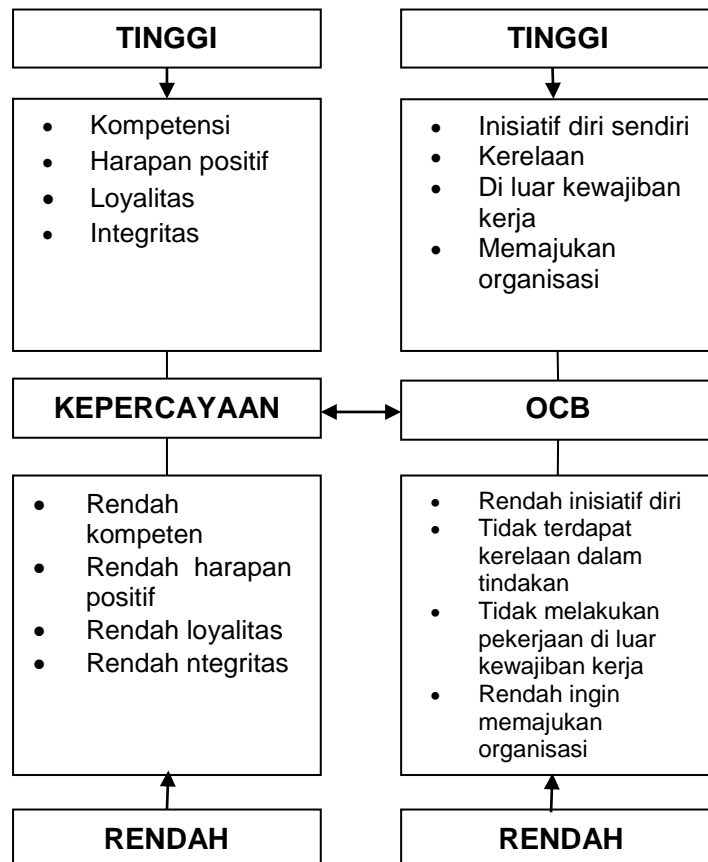
Keberhasilan sebuah organisasi tidak lepas dari peran para individunya yang selalu berusaha untuk memajukan organisasi. Kepercayaan merupakan salah satu unsur penting yang harus dimiliki para individu di dalam organisasi, tanpa adanya kepercayaan sebuah organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya. Hal ini disebabkan

²⁴ Ratnawati, dan Khairul Amri. Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB). (Aceh: 2014)

tidak ada keyakinan bersama yang terbentuk di dalam diri individu, sehingga rasa optimis menghilang. Sebaliknya jika terdapat kepercayaan antar organisasi dengan individu maka organisasi mampu mencapai tujuannya.

OCB akan terbentuk apabila kepercayaan antar individu dengan organisasi sudah ada. Hal ini disebabkan adanya rasa ingin berpartisipasi untuk memajukan organisasi dalam bentuk apapun termasuk dengan bekerja di luar jam kerja. Maka, dengan adanya kepercayaan pegawai akan lebih cenderung melakukan OCB, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kepercayaan dengan OCB. Jika kepercayaan pegawai rendah, maka kecenderungan melakukan OCB akan menurun dan jika kepercayaan pegawai tinggi, maka kecenderungan melakukan OCB juga akan meningkat.

Secara sederhana, kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:



Gambar 2.4 Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: “Terdapat Hubungan Positif Antara Kepercayaan dengan Organizational Citizenship Behaviour di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai Jakarta Timur”.