

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

a. Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ et al (2006) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang bersifat bebas dalam mengambil keputusan dalam keadaan yang dihadapi secara eksplisit yang akan mendorong fungsi organisasi menjadi lebih efektif dan efisien. Perilaku kewargaan menurut Robbins & Judge (2017) adalah perilaku kebebasan dalam menentukan yang bukan merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal karyawan yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja. Jennifer M. George dan Gareth R. Jones dalam Tristiani et al (2021) berpendapat bahwa OCB adalah perilaku yang melampaui panggilan tugas yaitu perilaku secara tidak langsung diperlukan oleh anggota, tetapi tetap dibutuhkan untuk efektivitas sebuah organisasi.

b. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Organ et al (2006) yaitu:

- 1) *Altruism*, adalah perilaku karyawan yang menolong rekan kerjanya untuk meringankan pekerjaan.

- 2) *Conscientiousness*, adalah perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.
- 3) *Sportmanship*, adalah perilaku toleransi terhadap keadaan yang tidak ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan
- 4) *Courtesy*, perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.
- 5) *Civic virtue*, perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada organisasi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Wirawan (2017) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

1) Kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. Dasar kepribadian adalah merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh. Kepribadian juga berperan penting

2) Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya *organizational citizenship behavior* dalam sebuah organisasi karena dengan nilai-nilai yang ada pada organisasi dan nilai-nilai itu memiliki makna yang kuat bagi seorang karyawan maka perilaku OCB akan ada di diri karyawan, sehingga secara tidak

langsung berpengaruh kepada kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai

3) Iklim Organisasi

Selain Budaya organisasi, iklim organisasi juga bisa memunculkan perilaku OCB karena iklim organisasi yang baik bisa menentukan apakah seseorang menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prosedur yang ditetapkan atau tidak. Jika iklim ditunjukkan secara positif, maka seorang anggota organisasi akan sukarela melakukan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan perusahaan.

4) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja juga menjadi salah satu faktor timbulnya perilaku kewargaan atau OCB karena karyawan yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang dirasakan kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra atau melebihi standar yang ada.

5) Komitmen Organisasional

Latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah komitmen organisasional dan kepribadian. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan akan melakukan tugas-tugas

melebihi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan usaha atau tugas ekstra (*extra effort*).

6) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berpotensi OCB muncul pada diri seseorang dengan mengubah struktur tugas karyawan, untuk mengembangkan keterampilan karyawan. Jika interaksi atasan dan bawahan baik maka bawahan akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal tersebut bisa meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

7) *Servant Leadership*

Servant leadership adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain di atas mereka sendiri, *servant leader* berkomitmen untuk melayani orang lain, apabila *servant leadership* diterapkan oleh pimpinan di dalam suatu perusahaan akan mendorong seorang karyawan merasa dihargai atas apa yang mereka berikan kepada perusahaan sehingga hal tersebut akan memunculkan perasaan bahagia dan membuat karyawan akan bekerja lebih giat dan melakukan lebih dari tugas formal.

8) Tanggung Jawab Sosial Pegawai

Tanggung jawab sosial pegawai adalah suatu kewajiban yang dimiliki pegawai dalam perusahaan untuk melindungi dan memajukan organisasi dimana ia bekerja, sehingga ketika tanggung jawab sosial itu ada pada diri pegawai maka akan menimbulkan semangat kerja lebih untuk memajukan organisasinya.

9) Umur Pegawai

Umur atau usia bisa menjadi salah satu faktor terbentuknya OCB. Di dalam organisasi usia di bagi dua yaitu usia dengan pekerja muda dan usia dengan pekerja tua. Pekerja muda melakukan OCB karena mereka masih memiliki energi dan semangat yang banyak untuk melakukan berbagai kegiatan dalam berorganisasi. Pekerja tua melakukan OCB karena kegiatan mereka di luar tempat kerja lebih sedikit dibandingkan dengan pekerja muda yang aktif dalam berbagai organisasi lainnya.

10) Keterlibatan Kerja

Individu yang sudah berada pada posisi pekerjaan dalam jangka waktu lama, akan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan akan lebih memahami tugas yang seharusnya dikerjakan berdasarkan tuntutan jabatannya. Dari posisi inilah kemudian akan membentuk OCB pada seseorang.

11) Kolektivisme

Kolektivisme sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja. Tugas yang saling terkait antar anggota dalam kelompok kerja mengharuskan anggotanya untuk saling bekerjasama dengan tujuan memajukan organisasinya, sehingga kolektivisme bisa memunculkan perilaku OCB pada karyawan.

12) Keadilan Organisasi

Karyawan harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi, ketika seorang karyawan diperlakukan adil, ia akan menunjukkan perilaku OCB. Hal ini termasuk juga bahwa karyawan dapat merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya adalah sesuatu yang adil.

Berdasarkan faktor-faktor diatas, peneliti memilih tiga faktor yang akan diteliti yaitu komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional karena keterbatasan peneliti. Faktor yang pertama adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional adalah keinginan kuat karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Berarti menunjukkan rasa setia karyawan terhadap organisasinya.

Faktor yang kedua adalah kepuasan kerja, peneliti menggunakan kepuasan kerja karena kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan dapat membentuk atau meningkatkan perilaku OCB yang akan berdampak pada kemajuan kinerja karyawan dan kemajuan PDAM Tirta Sembada Kabupaten Sleman.

Faktor ketiga yang peneliti gunakan adalah kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mampu menginspirasi atau memotivasi karyawan untuk kepentingan perusahaan. Dengan kepemimpinan transformasional diharapkan dapat mengembangkan potensi karyawan dalam meningkatkan OCB yang akan berdampak pada kinerja karyawan dan kemajuan PDAM Tirta Sembada Kabupaten Sleman.

2. Komitmen organisasional

a. Pengertian Komitmen Organisasional

(Meyer & Allen, 1991) merumuskan definisi komitmen organisasional adalah hubungan karyawan atau anggota organisasi terhadap organisasinya yang mempunyai pengaruh terhadap keberlangsungan organisasi dan keputusan individu apakah akan tetap menjadi anggota di dalam organisasinya. Menurut Wirawan (2017) komitmen organisasional adalah keterikatan psikologi dan fisik karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasional adalah situasi dimana karyawan memihak pada organisasi dan tetap mempertahankan keanggotaannya terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2017).

b. Indikator komitmen organisasional

Menurut (Meyer & Allen, 1991), indikator komitmen organisasional sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif (*Affective Commitment*), adalah keterkaitan emosional yang positif antara karyawan dan perusahaan tempat mereka bekerja.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*), adalah komponen kebutuhan atau memperoleh *versus* kehilangan.
- 3) Komitmen normatif (*Normative Commitment*) muncul karena karyawan merasa bekerja dan menjadi anggota organisasi karena sudah kewajiban.

3. Kepuasan kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif seorang karyawan yang mencakup perasaan dan perilaku terhadap pekerjaan melalui evaluasi satu pekerjaan dengan cara mengevaluasi nilai-nilai penting dalam pekerjaan (Afandi,2018). Menurut Robbins & Judge (2017) kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkannya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak yang berhubungan dengan pekerjaannya dan kondisi dirinya sendiri. seperti upah atau gaji, kesempatan pengembangan karir, hubungan antar karyawan, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan sedangkan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Pegawai akan

merasa puas jika aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018) indikator penentu kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan yaitu sejauh mana pekerjaan yang dilakukan karyawan, apakah mempunyai elemen yang memuaskan mereka.
- 2) Upah merupakan imbalan yang didapatkan seseorang, apakah sebanding dengan usaha yang dilakukan.
- 3) Promosi mengacu pada kesempatan maju dan berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 4) Pengawas atau atasan yaitu perhatian dan dorongan yang ditunjukkan oleh atasan terhadap bawahan.
- 5) Rekan kerja yaitu dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio (1990), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendorong karyawan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Dengan kepemimpinan transformasional karyawan akan menjadi setia, mengagumi, mempercayai, dan menghormati pemimpin. Menurut Robbins & Judge (2017), kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu

menginspirasi karyawannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dan memiliki pengaruh yang besar bagi karyawannya.

b. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio (1990), indikator gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan sebagai berikut:

- 1) *Individualized Consideration* sikap pemimpin dimana ia mempertimbangkan, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan karyawan, mengakui kompetensi karyawan, membimbing dan melatih karyawan dengan cara yang spesifik dan pribadi.
- 2) *Intellectual Stimulation* membantu para karyawan dalam menjawab asumsi dan menemukan solusi yang lebih kreatif untuk masalah yang karyawan hadapi.
- 3) *Inspiration Motivation* adalah pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan tantangan kerja yang jelas dan membangkitkan semangat kerja.
- 4) *Idealized Influence* adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi organisasi, menumbuhkan kepercayaan dan rasa kagum terhadap karyawan.

2.2 Keterkaitan Antara Variabel Penelitian

1. Hubungan antara Komitmen organisasional dan OCB

Komitmen organisasional adalah keadaan dimana seorang karyawan yakin terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi tempat mereka

bekerja. Seorang karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan kesediaannya untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi dan merasa sebagai bagian dari organisasi tempat mereka bekerja. Untuk itu diperlukan komitmen yang kuat dari hubungan baik antara organisasi dan anggota organisasi agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang

Ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi, mereka akan bersikap positif dan memiliki keinginan kuat untuk bekerja dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Do Musa (2020); Rofiqoh & Styaningrum (2020); Anggraini et al (2016); Deskriyanto & Ratnaningrum (2021) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Sejalan dengan penelitian tersebut, hasil penelitian Maduningtias (2017); Wongkar et al (2018) dan Subawa & Suwandana (2017) juga menunjukkan hasil yang serupa. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2. Hubungan antara Kepuasan kerja dan OCB

Kepuasan kerja karyawan dapat dikatakan sebagai penentu utama *organizational citizenship behavior* (OCB). Karyawan yang puas terhadap kerjanya akan membicarakan hal positif tentang organisasinya, membantu orang lain dengan senang, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam

pekerjaan, kemudian karyawan akan merasa lebih bangga melebihi tuntutan tugas karena karyawan ingin membalas pengalaman positif mereka (Robbins & Judge, 2017). Semakin puas karyawan maka semakin meningkat perilaku kewargaan yang ada di diri karyawan karena merasa senang. Dari penelitian yang dilakukan oleh Akbar & Diwanti (2021); Anggraini et al (2016); Do Musa (2020); Purwanto et al (2021); Rofiqoh & Styaningrum (2020); dan Subawa & Suwandana (2017) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Untuk itu hipotesis dari kepuasan kerja sebagai berikut:

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

3. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB

Karyawan yang paling mungkin terlibat dalam OCB adalah ketika dipimpin oleh kepemimpinan transformasional yang mempunyai visi, menjadi teladan, menyegarkan intelektual bawahan, dan mengkomunikasikan harapan kinerja tinggi (Afandi, 2018). Sebuah perusahaan yang dipimpin oleh gaya *leadership transformational*, para karyawan bersedia bekerja keras untuk kemajuan perusahaan. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship leadership* berpengaruh positif. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Tristiani et al (2021); Maduningtias (2017); Purwanto et al (2021); dan Subawa & Suwandana (2017) bahwa kepemimpinan

organisasional berpengaruh positif dan signifikan. Jadi hipotesis kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

H₃ : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

4. Hubungan antara Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) muncul disebabkan beberapa faktor yaitu komitmen organisasional menjadi salah satu faktor yang berkontribusi pada efisiensi dari sebuah organisasi, seorang karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan mewujudkan tujuan organisasi dan akan merasa puas akan pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja karyawan juga didukung oleh seorang pemimpin yang dapat memotivasi yaitu dengan gaya kepemimpinan transformasional, sehingga ada hubungan secara bersamaan antara komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Subawa & Suwandana (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT Lila Buana Wisata. Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

H₄ : Komitmen organisasional, kepuasan kerja dan Kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior* (OCB)

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

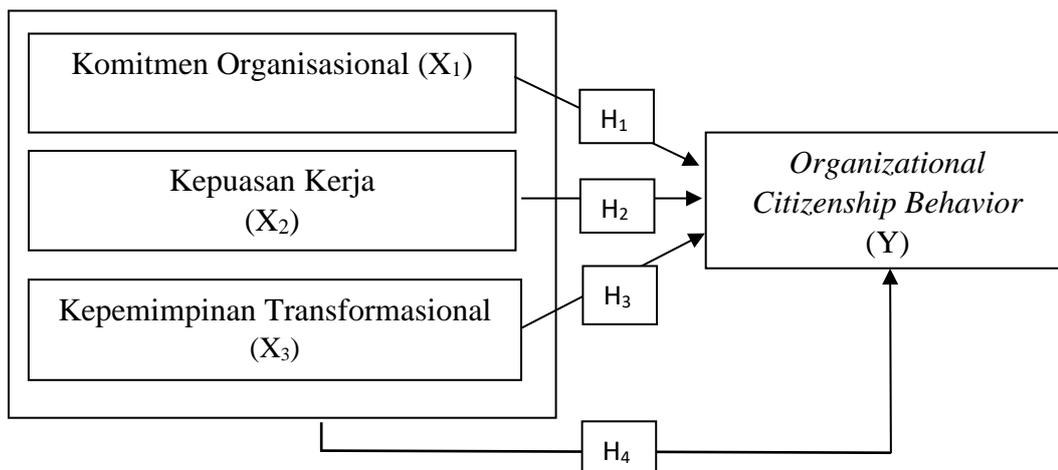
| No | Peneliti | Judul | Hasil Penelitian |
|-----------|---|---|--|
| 1 | Sofyan Do Musa. (2020) | The Effect of Personality, Job Satisfaction, And Organizational Commitment on OCB | Komitmen organisasional dan Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB |
| 2 | Agus Purwanto, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, Rosdiana Sijabat (2021) | Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior | Transformational leadership, Job Satisfaction dan organizational commitment berpengaruh positif terhadap OCB |
| 3 | Ni Komang Tristiani, Agus Wahyudi Salasa Gama, Ni Putu Yeni Astiti. (2021) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Koppas Srinadi Unit Toko Swalayan Rama | Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB |
| 4 | Lathifah Priyandini, Hari Nurweni, Retno Hartati. (2020) | Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari | Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB |
| 5 | Rohmat Khoirul | Pengaruh Gaya Kepemimpinan | Kepemimpinan transformasional tidak |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | Anam, Dani Rizana. (2021) | Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasi | berpengaruh terhadap OCB |
| 6 | Kongko Dwi Prasetyo, Fuad Mas'ud. (2021). | Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Servant Leadership, & Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan Hotel Grasia Semarang) | Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB |
| 7 | Fadli Akbar & Dyah Pikanthi Diwanti (2021) | Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Organizational Behaviour Citizenship (OCB) Di Bank Madina Syariah Yogyakarta | Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB |
| 8 | Marlinda Rofiqoh, Isharijadi, Farida Styaningrum. (2020) | Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun | Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB |
| 9 | Pratama Kholil Deskriyanto, Ratnaningrum (2021). | Pengaruh Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior | Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan, Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB |
| 10 | Elka E. Wongkar1 Victor P.K. Lengkong2 Lucky O.H. Dotulong (2018). | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara | Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB |

| | | | |
|----|---|--|---|
| 11 | Marshellani Madya Anggraini, Mudji Rahardjo (2016). | Peran Keadilan Prosedural, Kepercayaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Demak) | Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB |
| 12 | Lucia Maduningtias (2017) | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT GMF AEROASIA | Kepemimpinan Transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB |
| 13 | I Made Bagus Arya Subawa, I Gusti Made Suwandana (2017) | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. | Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB |

Sumber: Data Sekunder, 2022

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian

