

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB), merupakan perilaku ekstra peran yang dilakukan oleh pegawai yang tidak dapat dinilai atau dihargai dengan uang dalam kehidupan organisasi (Naway, 2017). Menurut Nurjanah dkk (2020) OCB adalah perilaku kerja *ekstra role* atau perilaku di luar pekerjaan yang bersifat suka rela dan ikhlas tanpa ada perintah perusahaan. Menurut Organ dkk (2006) OCB merupakan perilaku karyawan ketika melakukan pekerjaan selain tanggung jawabnya yang dilakukan tanpa paksaan dari orang lain yang nantinya akan mendorong fungsi organisasi menjadi lebih efektif dan efisien.

b. *Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ et al (2006) indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu:

1. *Altruism*, yaitu perilaku karyawan yang membantu rekan kerjanya untuk meringankan pekerjaan.
2. *Conscientiousness*, ialah perilaku suka rela karyawan yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan oleh perusahaan.

3. *Sportsmanship*, adalah perilaku toleransi karyawan terhadap keadaan yang tidak ideal di dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.
4. *Courtesy*, yaitu perilaku menjaga hubungan baik sesama karyawan.
5. *Civic virtue*, yaitu perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab terhadap organisasi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB)

Menurut Wirawan (2017) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB, yaitu:

1) Komitmen Organisasional

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan mengerjakan hal-hal diluar pekerjaannya secara sukarela yang demikian dapat melatarbelakangi munculnya perilaku OCB pada karyawan.

2) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor timbulnya OCB. Karyawan yang merasa puas dan nyaman dalam pekerjaannya serta semua kebutuhannya di penuhi dengan baik akan membalas organisasi dengan cara melaksanakan tugasnya melebihi standar yang ada.

3) Kepemimpinan Transformasional dan *Servant Leadership*

Kepemimpinan Transformasional dan *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong timbulnya OCB dengan cara mengubah struktur tugas karyawan yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Karyawan akan merasa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi, jika intens melakukan interaksi sehingga mereka merasa dipercaya dan memunculkan rasa hormat yang tinggi.

4) Kepribadian

Kepribadian dapat menimbulkan perilaku OCB yang dilakukan baik secara individual maupun berkelompok. Kepribadian merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, perhatian, suka menolong dan bersungguh-sungguh.

5) Budaya Organisasi

Nilai-nilai organisasi yang menjadi budaya organisasi yang tertanam dalam diri karyawan dan karyawan tersebut sangat menjunjung nilai-nilai tersebut dapat menimbulkan perilaku OCB dalam diri karyawan. Sehingga hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai.

6) Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat memunculkan perilaku OCB karyawan. Karyawan dapat menyelesaikan tugasnya ataupun tidak tergantung pada iklim organisasi saat itu. Jika iklim organisasi positif maka

karyawan akan sukarela melaksanakan pekerjaannya melebihi apa yang diharapkan perusahaan.

7) Keterlibatan Kerja

OCB dapat terbentuk pada seseorang yang telah bekerja dalam posisi pekerjaan yang sama dalam jangka waktu cukup lama. Sebab, mereka memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan lebih memahami tugas yang harus dikerjakan sesuai dengan tuntutan jabatannya.

8) Tanggung Jawab Sosial Pegawai

Tanggung jawab sosial pegawai merupakan kewajiban pegawai dalam perusahaan untuk memajukan dan melindungi organisasi dimanapun ia bekerja. Sehingga jika pegawai memiliki rasa tanggung jawan sosial terhadap organisasinya maka akan menimbulkan semangat kerja lebih.

9) Umur Pegawai

Umur atau usia bisa memunculkan perilaku OCB. Bagi karyawan muda, energi yang tinggi serta semangat yang tinggi untuk melakukan banyak kegiatan dalam organisasi merupakan motivasi untuk melakukan OCB. Sedangkan untuk pekerja tua mereka melakukan OCB karena memiliki lebih sedikit aktivitas di luar tempat kerja daripada pekerja muda yang bekerja di luar organisasi.

10) Kolektivisme

Kolektivisme sangat dibutuhkan di tempat kerja. Tugas yang saling terkait mengharuskan anggotanya untuk saling bekerjasama

dengan tujuan memajukan organisasi. Sehingga, kolektivisme bisa memunculkan OCB.

11) Keadilan Organisasi

Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil oleh organisasi akan menunjukkan perilaku OCB. Termasuk dalam hal bahwa karyawan merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya adalah sesuatu yang adil.

Selain faktor-faktor diatas, faktor lainya yang mempengaruhi OCB adalah beban kerja, sebab kelebihan beban kerja akan memberikan tekanan yang mempengaruhi kinerja karyawan sehingga hal tersebut juga akan mempengaruhi OCB (Sri dkk, 2020).

Berdasarkan faktor-faktor diatas, peneliti memilih tiga faktor yang akan diteliti yaitu kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan beban kerja sebagai faktor yang mempengaruhi OCB.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya, baik dipandang secara menyenangkan maupun tidak menyenangkan (Dewi & Riana, 2019). Kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan tentang perasaan senang dan tidak senang dimana karyawan menerima hasil dari apa yang dilakukan sesuai dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya

(Nurjanah dkk, 2020). Sedangkan kepuasan kerja menurut Affandi (2018) adalah sikap positif dari karyawan yang mencakup perasaan dan perilaku terhadap pekerjaan melalui evaluasi satu pekerjaan dengan cara mengevaluasi nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Affandi (2018) indikator 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 pekerjaan yang dikerjakan.
3. Promosi, merupakan kesempatan untuk maju dan berkembang melalui kenaikan jabatan.
4. Pengawas atau atasan, yaitu perhatian dan motivasi yang diperlihatkan oleh atasan terhadap bawahan.
5. Rekan kerja, yaitu dimana rekan kerja yang pandai secara teknis dan mendukung secara sosial dapat meningkatkan kepuasan kerja.

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mampu memberikan pengaruh yang besar kepada pengikutnya untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan dan mengesampingkan kepentingan pribadi untuk

kepentingan organisasi (Nurjanah dkk, 2020). Menurut Bass & Avolio (1990) kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu mendorong karyawannya untuk melakukan hal yang lebih dari yang diharapkan.

b. Indikator Kepemimpinan Transformasional

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

1. *Individualized consideration*, sikap pemimpin yang mempertimbangkan, memikirkan serta mengidentifikasi kebutuhan karyawan, mengakui kompetensi karyawan, membimbing dan melatih karyawan dengan cara yang spesifik dan pribadi.
2. *Intellectual consideration*, membantu karyawan dalam menjawab asumsi dan menemukan solusi yang lebih kreatif untuk masalah yang dihadapi karyawan.
3. *Inspirational motivation*, merupakan pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan tantangan kerja yang jelas dan membagikan semangat kerja.
4. *Idealised influence*, yaitu perilaku seorang pemimpin yang mampu mengkomunikasikan misi organisasi, menumbuhkan kepercayaan dan rasa kagum terhadap karyawan.

4. Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan persepsi dari pekerja mengenai kegiatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu serta upaya yang dilakukan dalam menghadapi permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan (Suryani, 2021). Menurut Koesomowidjojo (2017) beban kerja adalah segala sesuatu bentuk pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan Sunyoto (2012) berpendapat bahwa terlalu banyak beban kerja dapat menyebabkan ketegangan di dalam diri yang nantinya akan mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja.

b. Indikator Beban Kerja

Terdapat 3 indikator beban kerja yang dikemukakan oleh Koesomowidjojo (2017) yaitu:

1. Kondisi pekerjaan, yang dimaksud kondisi pekerjaan adalah seberapa baik karyawan memahami pekerjaannya.
2. Penggunaan waktu kerja. Penggunaan waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja pada karyawan.
3. Target yang harus dicapai. Target kerja yang ditepkan oleh perusahaan secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sedikit waktu yang diberikan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tidak seimbangya antara waktu penyelesaian target yang diberikan dengan jumlah

pekerjaan yang diberikan, maka akan semakin besar pula beban kerja yang dirasakan oleh karyawan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Adanya kepuasan kerja yang tinggi dalam diri karyawan terhadap organisasinya akan memicu karyawan memberikan balas jasa kepada perusahaan dengan kinerja yang baik, tingkat kehadiran yang lebih tinggi dan mendorong munculnya perilaku OCB karyawan. Semakin puas karyawan maka semakin meningkat perilaku OCB yang ada pada diri karyawan (Chabib & Wahyuningsih, 2022) .

Dari penelitian yang dilakukan oleh do Musa (2020), Purwanto dkk (2021), Chabib & Wahyuningsih (2022), Nurjanah dkk (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Untuk itu hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut:
H₁ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

b. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pemimpin perusahaan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang mempunyai visi, menjadi teladan bagi bawahan dan mampu berinteraksi dan berkomunikasi baik dengan bawahan akan

memunculkan perilaku OCB pada karyawan. Dengan interaksi yang baik antara atasan dan bawahan karyawan akan merasa termotivasi, dihargai, dan memunculkan rasa hormat yang semakin tinggi terhadap atasan yang memicu karyawan bersedia bekerja keras demi kemajuan perusahaan (Chabib & Wahyuningsih, 2022).

Pada penelitian do Musa (2020), Nurjanah dkk (2020), Purwanto dkk (2021), Chabib & Wahyuningsih (2022) dan Suryadi & Foeh (2022) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Untuk itu hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini ialah:

H₂ : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

c. Hubungan Beban Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Beban kerja merupakan perbandingan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi dalam kurun waktu tertentu. Menurut Sunyoto (2012) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan di dalam diri seseorang yang nantinya akan mempengaruhi perilaku dan penurunan kinerja karyawan di tempat kerja. Apabila tuntutan pekerjaan besar, sedangkan waktu pengerjaan kurang mencukupi, maka karyawan akan merasa kelelahan yang berakibat tidak munculnya perilaku OCB pada karyawan (Sri dkk, 2020).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Suryadi & Foeh (2022) menyebutkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap OCB.

Untuk itu hipotesis dari beban kerja sebagai berikut:

H₃ : Beban kerja berpengaruh negatif terhadap OCB.

1.3 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah kumpulan hasil dari penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Adanya penelitian terdahulu dapat menjadi sumber data untuk mendukung penemuan lebih lanjut. Tabel 2.1 terlampir menunjukkan beberapa penelitian sebelumnya yang membahas tentang kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan beban kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

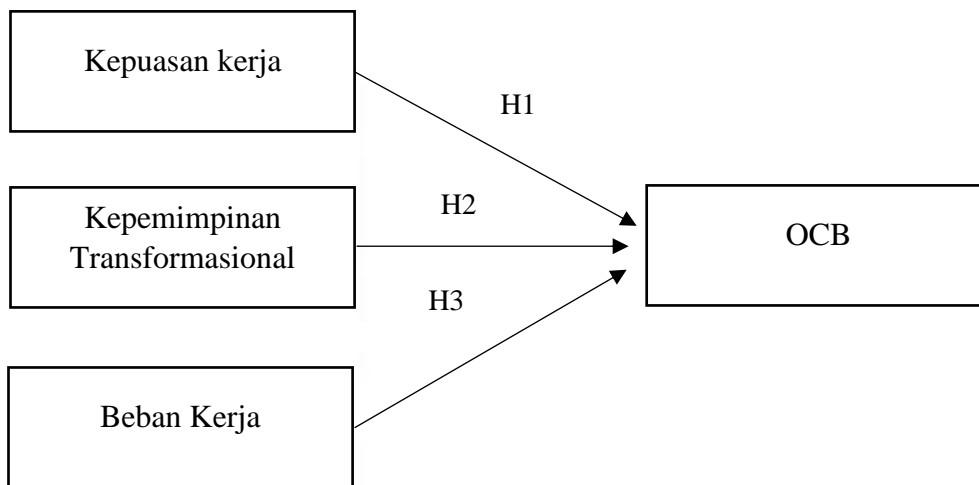
No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Dwi Indah Pertiwi dan Anang Kistyanto (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Karyawan Pada Pt Pp (Persero) Tbk Proyek Supermall Pakuwon Indah Surabaya)	<ul style="list-style-type: none">• Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap OCB
2	Widiyanti Nur Chabib dan Tri	Komitmen Organisasional,	<ul style="list-style-type: none">• Kepuasan kerja berpengaruh positif dan

	Harsini Wahyuningsih (2022)	Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformatif dan Pengaruhnya Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<p>signifikan terhadap OCB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
3	Rohmat Khoirul Anam dan Dani Rizana (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui Komitmen Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Transformatif tidak berpengaruh terhadap OCB
4	Yohanes Suryadi dan John EHJ FoEh (2022)	Determinasi Kinerja Pegawai: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi: (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB • Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap OCB
5	Hapzi Ali, Istianingsih Sastrodiharjo, dan Farhan Saputra (2022)	Pengukuran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> : Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi	<ul style="list-style-type: none"> • Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

		Literature Review)	
6	Siti Nurjanah, Vina Pebianti, dan Agung Wahyu Handaru (2020)	The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
7	Agus Purwanto et al (2021)	Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, An D Organizational Commitments On Organizational Citizenship Behavior	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
8	M. Shofiyudin et al (2021)	The Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Organizational Commitments Toward Organizational Citizenship Behavior Of Indonesian Senior High School Teachers	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
9	Dewiana Novitasari (2020)	Hospital Employees Organizational Citizenship	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan

		Behavior: How the Correlation of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment?	signifikan terhadap OCB
10	Sofian do Musa (2020)	The Effect Of Personality, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On OCB	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian