

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### A. *Perceived Organizational Support*

##### 1. Definisi *Perceived Organizational Support*

*Perceived organizational support* (POS) diartikan sebagai keyakinan global pegawai mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraannya dan menghargai kontribusinya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Robbins & Judge (2015) POS diartikan sebagai tingkatan seorang pegawai percaya pada organisasi mengenai evaluasi atas kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya. Teori tersebut menjelaskan bahwa pegawai memberikan kontribusi ke perusahaan atau organisasi dengan melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai merasakan atau memiliki persepsi dukungan organisasi kepada dirinya atas kontribusi yang sudah dilakukannya.

##### 2. Dimensi *Perceived Organizational Support*

Rhoades & Eisenberger (2002) menyebutkan beberapa bentuk umum dari perlakuan yang dirasa mampu memberikan keuntungan dan dapat diterima pegawai yaitu keadilan, dukungan atasan atau *supervisor*, dan penghargaan organisasi serta kondisi kerja.

###### a. Keadilan

Keadilan prosedural terkait dengan keadilan suatu metode dalam penentuan distribusi sumber daya pada pegawai. Keadilan prosedural menurut Cropanzano & Greenberg (1997) dalam Rhoades &

Eisenberger (2002) dibagi jadi dua yaitu aspek struktural dan aspek sosial. Aspek struktural mengkaitkan kebijakan formal tentang keputusan yang dapat memberikan pengaruh pada pegawai, termasuk pemberitahuan sebelum rancangan diimplementasikan, perolehan informasi yang kredibel, dan kontribusi pegawai dalam mengambil keputusan. Aspek sosial terkadang disebut sebagai keadilan interaksional, mengkaitkan kualitas tindakan antar individu dalam pengalokasian sumber daya. Aspek sosial juga mengangkat martabat serta rasa hormat pada pegawai dan memberitahukan kepada pegawai tentang hasil yang telah ditetapkan.

b. Dukungan atasan atau *supervisor*

Menurut Kottke & Sharafinski (1988) dalam Rhoades & Eisenberger (2002) pegawai membentuk keyakinan global tentang penilaian organisasi kepadanya, pegawai juga memberikan sudut pandang tentang sejauh mana *supervisor* mengapresiasi kontribusinya serta peduli pada kesejahteraannya seperti dukungan dari *supervisor*. Karena *supervisor* bertingkah laku seperti agen, mempunyai peran untuk memberikan arahan serta menilai bagaimana pegawai melakukan pekerjaannya, pegawai juga memandang bagaimana orientasi atasan yang mampu memberikan keuntungan dan sebaliknya kepadanya. Pegawai juga dapat mengartikan, jika penilaian *supervisor* terhadap pegawai selalu diberitahukan ke atasannya, yang kemudian

berkontribusi pada ruang lingkup dukungan *supervisor* yang memunculkan POS pada pegawai.

c. Penghargaan organisasi serta kondisi kerja

Menurut Shore & Shore (1995) dalam Rhoades & Eisenberger (2002) menyarankan jika implementasi dari SDM mampu memberikan pengakuan atas apa yang telah pegawai berikan, maka harus berhubungan positif dengan POS. Penghargaan dan kondisi kerja dapat dikaitkan dengan POS seperti pengakuan, gaji, promosi, keamanan kerja, otonomi serta pelatihan.

## **B. *Organizational Citizenship Behavior***

### **1. Definisi *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational citizenship behavior* (OCB) juga sering dikatakan *extra role behavior* (ERB) yang berarti perilaku individu bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit terkait dengan sistem penghargaan formal (Organ 1988 dalam Nisa et al., 2019). OCB merupakan kontribusi personal di dalam organisasi yang melebihi tanggung jawab atau persyaratan perannya (Aldag & Reschke, 1997). Menurut Afandi (2018) OCB adalah perilaku sukarela yang muncul dari pekerja untuk bekerja di luar tanggung jawabnya demi mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2015) perilaku kebebasan pegawai bukan bagian tanggung jawab dari pekerjaannya, namun memberikan kontribusi kepada lingkungan psikologis serta sosial di organisasinya yang dikatakan *citizenship behavior*. Untuk mencapai kemajuan organisasi

dibutuhkan pegawai yang mau bekerja melebihi tanggung jawabnya yang dapat berkontribusi melebihi harapan organisasi.

## 2. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (1988) dalam Nisa et al., (2019) aspek *organizational citizenship behavior* (OCB) dibagi menjadi lima dimensi, yaitu:

- a. *Altruism* yaitu perilaku pegawai membantu teman kerjanya yang membutuhkan bantuan dalam pekerjaannya atau masalah pribadinya.
- b. *Conscientiousness* yaitu perilaku pegawai yang dilakukan untuk organisasi dengan bekerja melampaui harapan organisasinya.
- c. *Sportsmanship* yaitu perilaku pegawai yang memiliki rasa menghargai pada keadaan yang kurang nyaman di area kerja tanpa berkeluh kesah.
- d. *Courtesy* yaitu perilaku pegawai yang berhubungan baik bersama teman kerjanya seperti peduli dan mementingkan teman kerjanya.
- e. *Civic virtue* yaitu perilaku yang memberikan tanggung jawabnya kepada organisasi seperti ikut dalam perubahan kebijakan dan ikut serta dalam mengambil keputusan.

## 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Afandi (2018), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB, sebagai berikut:

- a. Disposisi individu dan motif individu

*Positive affectivity*, *negative affectivity*, *conscientiousness*, *agreeableness*, dan *locus of control* berperan utama sebagai penentu

dalam meningkatkan OCB yang ditunjukkan pegawai. Pegawai juga didukung dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam meningkatkan OCB.

b. Kecerdasan emosional

Keahlian personal mengenai pemahaman terhadap dirinya dan orang lain serta memberikan motivasi pada dirinya sehingga mampu mengendalikan emosinya dan mampu menjaga hubungan dengan orang lain. Individu yang mampu beradaptasi dengan emosi pihak lain serta dapat memiliki rasa empati, maka emosionalnya dikatakan baik dan dapat dengan mudah bergaul pada lingkungannya.

c. Sikap pegawai

OCB bergantung pada sikap positif pegawai dengan pekerjaannya dan organisasinya, yaitu sebagai berikut:

a) Komitmen organisasi

Tingkat komitmen organisasi sebagai pengaruh dari munculnya OCB. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi tercermin pada keterkaitannya pegawai dengan permasalahan organisasi di luar tanggung jawabnya.

b) Kepuasan kerja

Beberapa hasil penelitian mampu memberikan petunjuk bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan OCB.

d. Kepemimpinan transformasional

Tenaga kerja yang paling berhubungan dengan OCB yaitu keadaan manajer yang menunjukkan sikap kepemimpinan transformasional dengan memiliki visi, sebagai contoh bawahan, memberikan penyegaran pengetahuan bawahan, dan menyampaikan keinginan kinerja yang baik. Perhatian pegawai yang muncul pada OCB tergantung dengan efektivitas seorang pemimpin yang ada di organisasinya.

e. Keselamatan dan kesehatan kerja

Program yang diberlakukan untuk pegawai dan pengusaha sebagai upaya *preventif* atas terjadinya kecelakaan atau penyakit kerja karena adanya hubungan pada kondisi tempat kerja, hal tersebut dapat dikenali dengan mengetahui apa yang memiliki potensi tinggi sebagai timbulnya kecelakaan dan penyakit kerja serta mengetahui langkah *antisipatif* jika terjadi.

### C. *Job Satisfaction*

#### 1. Definisi *Job Satisfaction*

Menurut Afandi (2018) *job satisfaction* yaitu perilaku positif berupa perasaan dan tingkah laku yang ditunjukkan lewat penilaian beberapa pekerjaannya sebagai rasa menghargai. *Job satisfaction* adalah sesuatu yang bersifat personal di mana seseorang mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda dan sesuai dengan penilaian yang dimilikinya. Semakin tinggi penilaian yang dirasakan pegawai pada pekerjaannya sesuai dengan harapan pegawai, berarti semakin tingginya kepuasan tersebut

dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, kepuasan sebagai penilaian yang menunjukkan seorang pegawai atas rasa bahagia dan puas atau sebaliknya dalam pekerjaannya (Rivai & Sagala, 2013).

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut Afandi (2018) *job satisfaction* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

### a. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)

Tingkatan karakteristik pekerjaan menjadi penentu dalam memunculkan kepuasan seorang individu untuk memenuhi kebutuhan setiap individu.

### b. Perbedaan (*discrepancies*)

Kepuasan sebagai hasil dari terpenuhinya keinginan individu. Keinginan yang terpenuhi menjadi cermin perbedaan antara yang diinginkan serta yang didapatkan atas pekerjaannya. Jika keinginan lebih besar dari yang didapatkan maka individu tidak akan merasa puas. Dan akan merasa puas jika mendapatkan manfaat yang melebihi keinginannya.

### c. Pencapaian nilai (*value attainment*)

Kepuasan adalah *output* dari keyakinan atas pekerjaan yang mampu memenuhi kepentingan nilai kerja seseorang.

### d. Keadilan (*equity*)

Kepuasan adalah suatu peran dari bagaimana organisasi memperlakukan seseorang dengan adil.

e. Budaya organisasi (*organization culture*)

Di suatu organisasi yang memiliki ruang lingkup yang nyaman mampu menciptakan rasa puas seorang pegawai dalam bekerja dan akan berusaha untuk bekerja lebih baik.

**3. Indikator *Job Satisfaction***

Menurut Afandi (2018) terdapat lima indikator kepuasan kerja, yaitu:

a. Pekerjaan

Di dalam suatu pekerjaan yang dikerjakan seorang individu apakah mampu memberikan rasa puas pada dirinya.

b. Upah

Upah atau gaji merupakan balasan atau *reward* yang diperoleh seorang individu atas hasil dari apa yang telah dikerjakan, namun apakah hal tersebut telah dirasa adil dengan kebutuhannya.

c. Promosi

Seseorang mampu mengembangkan kemampuannya dengan adanya jenjang karir pada organisasinya.

d. Pengawas

Seorang individu yang mampu memberikan arahan kepada bawahannya dalam suatu pekerjaan.

e. Rekan kerja

Rekan atau teman merupakan seorang individu yang bekerja sama dan berinteraksi ketika melaksanakan tugasnya. Seorang individu mampu merasakan bagaimana teman kerjanya memberikan rasa senang atau tidak.

#### D. Penelitian Terdahulu

Beberapa referensi dari hasil penelitian sebelumnya yang menjadi dasar untuk penelitian ini, tercantum pada tabel berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

NO	JUDUL	PENELITI	HASIL PENELITIAN
1.	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> melalui Kepuasan Kerja di PDAM Surya Sembada Surabaya pada Divisi Kelola SDM dan P2k	Noer Hayati (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persepsi dukungan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></li> <li>- Persepsi dukungan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja tidak mampu memediasi persepsi dukungan organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></li> </ul>
2.	<p>Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Variabel Kepuasan Kerja sebagai Mediasi (pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali)</p>	<p>Angga Erly Aswin dan Agoes Ganesha Rahyuda (2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></li> <li>- <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif sebagai</li> </ul>

			variabel yang mampu memediasi <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
3.	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Commitmen Affektif</i> pada ID Photobook Yogyakarta	Rahmad Wahyudi (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></li> <li>- <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i></li> <li>- <i>Job satisfaction</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></li> <li>- <i>Job satisfaction</i> tidak memediasi pengaruh <i>perceived organizational support</i> terhadap</li> </ul>

			<i>organizational citizenship behavior</i>
--	--	--	--

## E. Perumusan Hipotesis

### 1. Hubungan *perceived organizational support* dengan *organizational citizenship behavior*

Pekerja dengan POS yang kuat akan cenderung mempunyai tingkat OCB yang tinggi (Robbins & Judge, 2015). Dengan adanya keyakinan jika suatu organisasi mendukung para pekerja dengan peduli pada kesejahteraannya, berarti pekerja cenderung akan melakukan pekerjaan di luar tanggung jawabnya.

Hasil penelitian dari Novira & Martono (2015) *perceived organizational support* menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian dari Nisa et al., (2019) juga menunjukkan hasil positif dan signifikan. Sedangkan penelitian dari Hayati (2020) *perceived organizational support* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penelitian tersebut maka:

H1: Ada pengaruh positif dan signifikan *perceived organizational support* dengan *organizational citizenship behavior*.

### 2. Hubungan *perceived organizational support* dengan *job satisfaction*

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) adanya hubungan positif yang kuat antara POS dengan kepuasan kerja dan memiliki suasana hati yang positif, sehingga pegawai dengan POS tinggi umumnya

menemukan pekerjaan yang lebih menyenangkan, memiliki suasana hati yang lebih baik di tempat kerja, dan lebih sedikit menderita gejala ketegangan seperti kelelahan, kecemasan, dan sakit kepala. Seseorang dapat merasakan kepuasan atau tidak puas pada sebuah pekerjaan adalah sesuatu yang bersifat personal dan bergantung pada bagaimana seseorang yakin adanya kesamaan atau perbedaan antara apa yang diinginkan dengan *output* yang didapatkan (Afandi, 2018).

Hasil penelitian dari Novira & Martono (2015) *perceived organizational support* menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian dari Nisa et al., (2019) menunjukkan hasil positif dan signifikan. Sedangkan penelitian dari Hayati (2020) *perceived organizational support* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan penelitian tersebut maka:

H2: Ada pengaruh positif dan signifikan *perceived organizational support* dengan *job satisfaction*.

### **3. Hubungan *job satisfaction* dengan *organizational citizenship behavior***

Menurut Afandi (2018) penyertaan kerja memiliki kaitannya dengan kepuasan kerja dan tugas atasan perlu adanya dorongan untuk menguatkan lingkup kerja yang memberikan kepuasan dalam peningkatan keikutsertaan tenaga kerja. Dari pernyataan tersebut terkait dengan salah satu dimensi *organizational citizenship behavior* yaitu *civic virtue*, yang berarti perilaku yang memberikan tanggung jawabnya kepada organisasi.

Hasil penelitian dari Novira & Martono (2015) *job satisfaction* menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian dari Nisa et al., (2019) menunjukkan hasil positif dan signifikan. Sedangkan penelitian dari Wahyudi (2019) *job satisfaction* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penelitian tersebut maka:

H3: Ada pengaruh positif dan signifikan *job satisfaction* dengan *organizational citizenship behavior*.

#### **4. Hubungan *job satisfaction* dalam memediasi *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior***

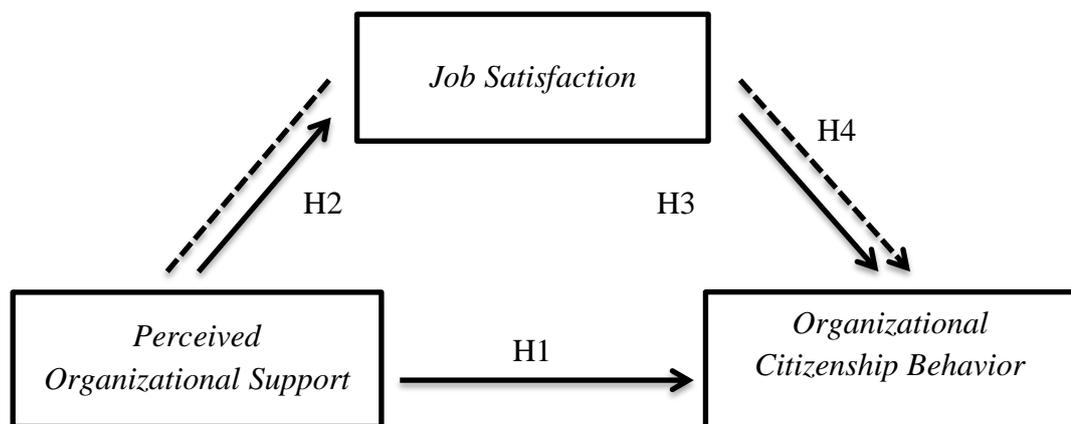
Penilaian organisasi terhadap kontribusi pegawai dengan peduli pada kesejahteraan mereka mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga memunculkan perilaku sukarela atau perilaku yang lebih dari tanggung jawabnya kepada organisasi. Tingginya keyakinan *support* dari organisasi dapat memberikan peningkatan kepuasan kerja yang akan dirasakan pegawai dan saat pegawai memiliki rasa puas yang tinggi akan berupaya untuk mengerjakan hal-hal yang memberikan keuntungan pada organisasi (Novira & Martono, 2015).

Hasil penelitian dari Aswin & Rahyuda (2017) diketahui Uji Sobel bahwa variabel mediasi yaitu *job satisfaction* secara signifikansi mampu memberikan pengaruh mediasi antara *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*, yang ditunjukkan oleh

tabulasi  $Z = 1,997 > 1,96$  dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Sedangkan penelitian dari Hayati (2020) diketahui bahwa kepuasan kerja tidak mampu memberikan pengaruh mediasi antara persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan dengan nilai  $t$  hitung senilai  $0,351 < t$  tabel senilai  $1,96$ . Berdasarkan penelitian tersebut, maka:

H4: Ada pengaruh positif dan signifikan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

#### F. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Keterangan:

- > = Pengaruh langsung
- - - - -> = Pengaruh tidak langsung