

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Persepsi Dukungan Organisasi**

###### **a. Definisi Persepsi Dukungan Organisasi**

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger 2002). Sedangkan menurut (Lansart, Tewel, dan Dotulong 2019) dukungan organisasi ialah sebuah bentuk sikap, kontribusi atau treatment yang diberikan oleh organisasi yang dijadikan stimulus oleh karyawannya tentang seberapa jauh organisasi tempat kerjanya menghargai kontribusinya dan peduli dengan kesejahteraannya. Berdasarkan definisi diatas bisa disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi tentang sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Apabila karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi maka akan ada rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut dan karyawan tersebut akan menganggap keanggotaan mereka dalam organisasi sebagai identitas diri mereka yang kemudian akan mengembangkan hubungan dan persepsi yang positif terhadap perusahaan tersebut. Dengan menyatukan keanggotaan dalam organisasi dengan identitas

karyawan, maka karyawan tersebut merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaik mereka pada organisasi (Rhoades dan Eisenberger 2002).

Menurut (Rhoades dan Eisenberger 2002), perasaan dihargai oleh organisasi membantu mempertemukan kebutuhan karyawan terhadap approval (persetujuan), esteem (penghargaan) dan affiliation (keanggotaan). Jika dalam diri karyawan menganggap bahwa organisasi memberikan penghargaan yang tinggi terhadap apa yang mereka lakukan untuk organisasi maka karyawan tersebut akan memberikan perhatian dan usaha yang lebih dalam bekerja atas penghargaan yang mereka terima. Sebagaimana (Rhoades dan Eisenberger 2002), menyatakan bahwa penilaian positif dari organisasi juga meningkatkan kepercayaan bahwa peningkatan usaha dalam bekerja keras akan dihargai.

#### b. Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut (Rhoades dan Eisenberger 2002), ada 3 kategori utama dari perlakuan yang dipersepsikan oleh karyawan memiliki hubungan dengan persepsi dukungan organisasi:

##### 1. Keadilan

Keadilan organisasional adalah keadilan yang menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan (Rhoades dan Eisenberger 2002). (Rhoades dan Eisenberger 2002) menyatakan banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki akibat kumulatif yang kuat pada persepsi dukungan organisasai dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian pada kesejahteraan karyawan. (Rhoades dan Eisenberger 2002) membagi keadilan organisasional menjadi dua aspek yaitu keadilan struktural dan aspek sosial. Aspek struktural yaitu tentang peraturan formal dan keputusan mengenai karyawan. Sedangkan aspek sosial atau keadilan interksional yaitu keadilan yang meliputi bagaimana memperlakukan karyawan dengan menghargai martabat dan kehormatan mereka.

## 2. Dukungan Atasan

Karyawan memiliki pandangan tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan atasan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger 2002). Karena atasan adalah agen dari organisasi yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi tentang adanya dukungan organisasi (Rhoades dan Eisenberger 2002).

### 3. Penghargaan Organisasi Dan Kondisi Pekerjaan

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

- a. Gaji, pengakuan, dan promosi. Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan dan promosi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Rhoades dan Eisenberger 2002).
- b. Keamanan dalam bekerja. Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi (Rhoades dan Eisenberger 2002).
- c. Kemandirian. Dengan kemandirian, berarti adanya kontrol akan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Dengan organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan, akan meningkatkan persepsi dukungna organisasi (Rhoades dan Eisenberger 2002).
- d. Peran *stressor*. *Stress* mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan Lazarus & Folkman, dalam (Rhoades dan Eisenberger 2002). Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi

negatif dengan persepsi dukungan organisasi, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*) (Rhoades dan Eisenberger 2002).

## **2. Keadilan Prosedural**

### **a. Definisi Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan-penghargaan (Robbins dan Judge 2008). (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson 2008) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk menentukan keputusan, seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan. Keadilan prosedural adalah prosedur kebijakan dan proses yang adil yang ditetapkan oleh perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya untuk mencapai hasil dan penghargaan karyawan pada karyawan di dalam organisasi, ia memiliki konsekuensi organisasi (Hadi, Tjahjono, dan Palupi 2020). Menurut (Atmojo dan Tjahjono 2016) keadilan prosedural

menjelaskan bahwa orang tidak hanya melakukan evaluasi hasil, tetapi juga melakukan evaluasi prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. Keadilan prosedural adalah gambaran tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan manajemen (Colquitt 2001).

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan apabila perusahaan adil dalam mekanisme penentuan keputusan seperti kesempatan promosi, proses kenaikan gaji dan lain-lain sehingga tercapai kesejahteraan karyawan. Ada dua model untuk menjelaskan persepsi keadilan prosedural, yaitu model kepentingan pribadi (*self interest*) dan model nilai kelompok (*group value model*) (Tjahjono 2007).

Model pertama adalah model kepentingan pribadi yang berbasis asumsi, bahwa seseorang berupaya untuk memaksimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan orang lain kemudian mengevaluasi prosedur yaitu dengan mempertimbangkan kemampuannya dalam menghasilkan *outcomes* yang diinginkan (Tjahjono 2007). Orang-orang dengan modal sosial yang rendah akan mencoba membuat kepentingan mereka dilindungi oleh prosedur kebijakan, seperti kebijakan penilaian kinerja (Tjahjono, Fachrunnisa, dan Palupi 2019). Kemudian model yang kedua yaitu model nilai kelompok yang

menganggap individu tidak dapat lepas dari kelompoknya (Tjahjono 2007). Individu dalam suatu kelompok sering berdebat bahwa mereka menginginkan perhatian sebagai anggota, dan dianggap berharga dalam kelompok tersebut (Siswanti dkk. 2020).

b. Dimensi Keadilan Prosedural

Ada 6 dimensi keadilan prosedural menurut (Colquitt 2001) yaitu:

1. *Consistency rule*, yaitu aturan yang diterapkan kepada setiap orang dengan konsisten dari waktu ke waktu.
2. *The bias suppression rule*, yaitu aturan yang bebas dari kepentingan pribadi ataupun pemihakan lainnya.
3. *The accuracy rule*, yaitu aturan yang didasarkan pada informasi yang akurat sesuai dengan fakta dan opini orang yang tepat.
4. *The correctability rule*, yaitu aturan yang memungkinkan perbaikan atau modifikasi untuk mengatasi kesalahan pada masa lalu dan yang potensial.
5. *The representativeness rule*, yaitu aturan yang mewakili pandangan dan nilai-nilai pihak yang bisa dipengaruhi oleh prosedur tersebut.
6. *The ethicality rule*, yaitu aturan yang harus sesuai berdasarkan standar etika dan moral.

**3. Komitmen Afektif**

a. Definisi Komitmen Afektif

Menurut (Allen dan Mayer 1990) komitmen afektif terjadi apabila karyawan memiliki hubungan emosional dengan suatu organisasi sehingga karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi tersebut. Apabila komitmen afektif karyawan tinggi, maka niat untuk keluar dari organisasi juga akan rendah. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Hal tersebut diperkuat oleh (Rhoades, Eisenberger, dan Armeli 2001) yang menyatakan bahwa, Individu yang memiliki loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi ditentukan dari adanya komitmen afektif atau rasa keterikatan secara emosional dengan organisasi.

Komitmen dibutuhkan organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi bisa terjaga dan terpelihara dengan baik (Atmaja dan Ratnawati 2019). Komitmen organisasi adalah tingkatan dimana seorang pekerja mengidentifikasi diri dengan organisasi, tujuan-tujuan dan keinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi (Atmaja dan Ratnawati 2019).

Berdasarkan pemaparan dari beberapa definisi di atas, maka bisa disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan komitmen organisasi yang berkaitan dengan keterikatan emosional, rasa memiliki, identifikasi, dan adanya rasa perlu terlibat dalam seluruh aktivitas, tujuan, nilai dari suatu organisasi.



b. Dimensi Komitmen afektif

Komitmen afektif memiliki 3 dimensi menurut (Allen dan Meyer 1990) yaitu:

a. Keterikatan emosional

Adalah perasaan individu terhadap organisasi sehingga bisa mudah melekat secara emosional dengan organisasi. Individu akan merasa bahwa dirinya adalah bagian dari keluarga organisasi tersebut yang bisa ditunjukkan dengan afeksi positif dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Karena adanya perasaan terikat terhadap organisasi, maka individu hanya punya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap ingin melanjutkan keanggotaannya pada organisasi.

b. Identifikasi

Adalah keyakinan dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Salah satu kunci terbentuknya rangkaian aspek komitmen organisasi yaitu adanya keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Aspek tersebut bisa dilihat dari beberapa sikap, yaitu: adanya persamaan tujuan dan nilai yang dimiliki seseorang dengan organisasi, adanya perasaan seseorang bahwa organisasi memberikan kebijakan dalam mendukung kinerjanya, dan adanya rasa bangga karena menjadi bagian dari organisasi.

c. Partisipasi

Adalah keinginan individu untuk bisa terlibat secara sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi. Adanya keinginan sungguh-sungguh untuk terlibat dalam setiap aktivitas atau kegiatan organisasi bias dilihat dari penerimaan individu untuk menerima dan melaksanakan berbagai tugas dan kewajiban yang dibebankan. Individu akan selalu berusaha memberikan kinerja terbaiknya melebihi standar minimal yang diharapkan oleh organisasi.

#### **4. *Organizational Citizenship Behavior***

##### *a. Definisi Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang bekerja melebihi tuntutan pekerjaan secara sukarela. Perilaku OCB ditempat kerja meliputi perilaku seperti menolong rekan kerja, mematuhi prosedur dan aturan-aturan ditempat kerja serta bekerja *ex-role*. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku seseorang yang bersifat sukarela, secara tidak langsung yang mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan secara penuh mendorong efektifitas dan efisiensi fungsi-fungsi organisasi (Organ 1988). (Titisari 2014) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka bisa disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku bekerja melebihi deskripsi pekerjaan oleh karyawan sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (Organ 1988) ada 5 dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

1. *Altruism* (Altruisme)

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan baik mengenai tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Hal ini mengarah kepada memberi pertolongan pada yang bukan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness* (Kehati-hatian)

Menunjukkan perilaku dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Yaitu perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh jauh dari panggilan tugas.

3. *Sportsmanship* (Sportif)

Merupakan perilaku memberikan toleransi pada keadaan yang kurang ideal di dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkat sportif yang tinggi akan meningkatkan iklim sportif antara karyawan.

4. *Courtesy* (Kesopanan)

Merupakan perilaku menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah interpersonal. Individu yang memiliki dimensi ini adalah orang yang bisa menghargai dan memerhatikan orang lain.

#### 5. *Civic virtue* (Kebajikan)

Perilaku ini mengidikasikan pada tanggung jawab kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif dalam merekomendasikan prsedur-prsedur organisasi yang bisa diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki di dalam organisasi).

### **B. Hasil Penelitian Terdahulu dan Penurunan Hipotesis**

#### 1. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

Salah satu faktor pembentuk perilaku *organizational citizenship behavior* adalah persepsi dukungan organisasional (*perceived organizational support*). Beberapa penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh anantara persepsi dukungan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), diantaranya berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh (Sahrah 2018) dan (Wulandari dan Andriani 2019) yang menunjukkan hasil positif signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diusulkan satu hipotesis yaitu:

**H1:** Ada pengaruh positif signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*

Faktor lain yang membentuk perilaku *organizational citizenship behavior* para karyawan adalah keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*. Berikut adalah penelitaian yang dilakukan oleh (M. M. Anggraini dan Rahardjo 2016) dan (Saraswati 2017) yang menyebutkan bahwa terdapat hasil positif signifikan antara keadilan prosedural dengan *organizational citizenship behavior*. Maka berdasarkan uraian tersebut dapat diusulkan satu hipotesis yaitu:

**H2:** Ada pengaruh positif signifikan keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*

3. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif

Hubungan variabel selanjutnya yaitu pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Harthantyo dan Rahardjo 2017) dan (Suhartini dan A 2018) yang menunjukkan hasil persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Dari hasil penelitian tersebut bisa disimpulkan satu hipotesis yaitu:

**H3:** Ada pengaruh positif signifikan persepsi dukungan terhadap komitmen afektif.

4. Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif

Faktor lainnya yang mempengaruhi komitmen afektif adalah keadilan prosedural. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif. Berikut adalah beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Irawan 2015) dan (Irawan dan Sudarma 2016) yang menyimpulkan bahwa terdapat hasil positif signifikan antara keadilan prosedural dengan komitmen afektif. Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan satu hipotesis yang lainnya yaitu:

**H4:** Ada pengaruh positif signifikan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif.

5. Pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior*

Ada faktor penting lainnya yang mempengaruhi OCB yaitu komitmen afektif. Banyak penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB, diantaranya yaitu penelitian dari (Hartono, Wijaya, dan Kartika 2015) dan (Pratama dan Utama 2017) menunjukkan bahwa terdapat hasil positif signifikan antara komitmen afektif terhadap OCB. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut maka dapat disimpulkan satu hipotesis yang lain yaitu:

**H5:** Ada pengaruh signifikan positif komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior*.

6. Pengaruh mediasi komitmen afektif dengan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Ketika karyawan merasa percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka maka akan ada rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut dan karyawan tersebut akan menganggap keanggotaan mereka dalam organisasi sebagai identitas diri mereka yang kemudian akan mengembangkan hubungan dan persepsi dukungan yang positif terhadap organisasi. Hasil penelitian terdahulu dari (Ardi dan Sudarma 2015) menyatakan bahwa komitmen organisasional (afektif, normatif dan berkelanjutan) terbukti memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan pemaparan diatas maka bisa disimpulkan jika karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang positif maka hal tersebut akan membangun komitmen afektif yang positif juga di dalam diri karyawan, sehingga adanya pengaruh persepsi dukungan yang membuat komitmen afektif meningkat pada akhirnya akan membuat perilaku *extra role* dari karyawan juga akan meningkat.

**H6:** Ada pengaruh signifikan mediasi komitmen afektif dengan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

7. Pengaruh mediasi komitmen afektif dengan keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*.

Jika keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan cenderung rendah maka akan menurunkan komitmen yang dimiliki, meningkatkan tingkat absensi, meningkatkan tingkat *turnover* dan akan menurunkan keinginan karyawan untuk melakukan perilaku OCB (Ardi dan Sudarma 2015). Selain itu hasil penelitian terdahulu dari (Ardi dan Sudarma 2015) menyatakan bahwa komitmen organisasional terbukti memediasi hubungan keadilan organisasi (distributif, prosedural dan interaksional) terhadap *organizational citizenship behavior*.

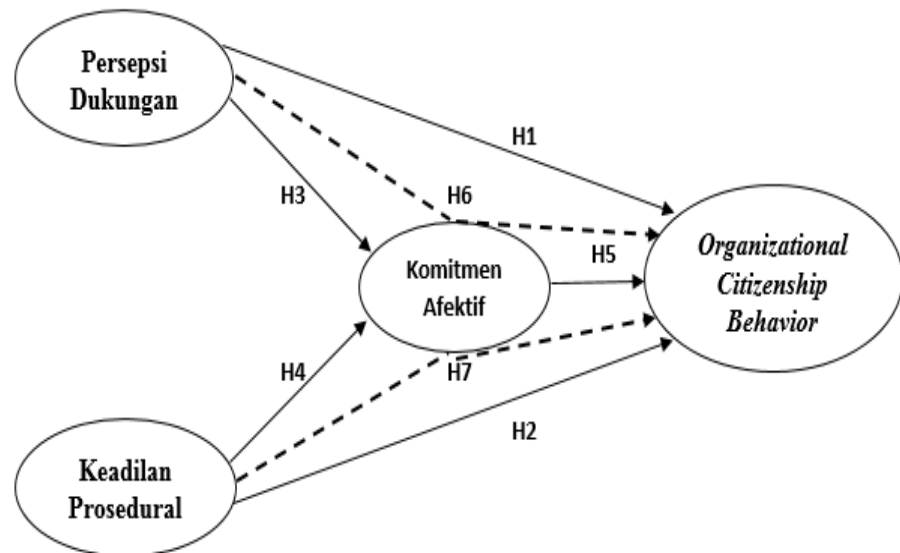
Berdasarkan pemaparan diatas maka bisa disimpulkan bahwa jika organisasi adil dalam membuat dan menerapkan prosedur-prosedur di dalam perusahaan maka hal tersebut akan membuat karyawan berpersepsi positif terhadap keadilan prosedural di dalam organisasi yang bisa meningkatkan komitmen afektif di dalam diri karyawan, sehingga dengan adanya persepsi positif karyawan tentang keadilan prosedural yang membuat komitmen afektif meningkat pada akhirnya akan membuat perilaku *extra role* dari karyawan juga akan meningkat.

**H7:** Ada pengaruh signifikan mediasi komitmen afektif dengan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.



### C. Model Penelitian

Berikut merupakan gambar model penelitian penulis yang merupakan acuan dasar dari penelitian ini:



**Gambar 2. 1 Model Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural terhadap OCB melalui komitmen afektif. Dimana dalam model penelitian ini persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural sebagai variabel bebas (Independen), *organizational citizenship behavior* sebagai variabel terikat (dependen), dan komitmen afektif sebagai variabel mediasi.