

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Persepsi Dukungan Organisasi**

Persepsi merupakan suatu proses yang mana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan sensorinya dalam usahanya memberikan suatu makna tertentu pada lingkungannya (Siagian, 2002). Lebih lanjut Siagian mengatakan, persepsi tiap orang dapat berbeda-beda karena persepsi seseorang sangat dipengaruhi oleh keinginan dari individu tersebut. Sementara itu menurut Walgito (2002), persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan terhadap suatu stimulus yang kemudian diorganisasikan dan diinterpretasikan oleh individu, sehingga individu menyadari, mengerti tentang apa yang diindera tersebut. Seseorang memiliki perasaan, kemampuan berpikir, dan pengalaman-pengalaman yang tidak sama yang menyebabkan persepsi orang terhadap stimulus atau objek yang sama dapat berbeda-beda.

Setiap karyawan memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi, karyawan akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang merekainginkan. Sementara di sisi lain, organisasi tempat mereka bekerja dihadapkan pada tekanan lingkungan yang selalu berubah, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja, Untuk itu organisasi akan memberikan kompensasi kepada karyawannya yang bekerja sesuai tujuan yang

diinginkan. Dengan demikian terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi.

Menurut Rivai dikatakan bahwa persepsi merupakan penafsiran yang unik terhadap situasi dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi. Persepsi akan mempengaruhi penilaian seseorang terhadap baik keamanan kerja maupun Ketidakamanan Kerja yang di alami secara langsung dalam organisasinya. Persepsi merefleksikan keinginan karyawan akan keberadaanya dalam organisasi hal ini mengarah pada Komitmen karyawan dari organisasi dimana karyawan bekerja.

Menurut Robbins (2008) persepsi adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberi arti bagi lingkungan mereka.

Bagi karyawan, organisasi merupakan sumber penting bagi kebutuhan sosioemosional mereka seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *tangible benefit* seperti gaji dan tunjangan kesehatan. Perasaan dihargai oleh organisasi membantu mempertemukan kebutuhan karyawan akan *approval* (persetujuan), *esteem* (penghargaan) dan *affiliation* (keanggotaan). Penilaian positif dari organisasi juga meningkatkan kepercayaan bahwa peningkatan usaha dalam bekerja akan dihargai. Oleh karena itu karyawan akan memberikan perhatian yang lebih atas penghargaan yang mereka terima dari atasan mereka. Penilaian positif dari organisasi juga meningkatkan kepercayaan bahwa peningkatan usaha dalam bekerja akan dihargai. Oleh karena itu karyawan akan memberikan perhatian yang lebih atas penghargaan yang mereka terima dari atasan mereka.

Persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan pada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan pada saat dibutuhkan, menurut Rhoades & Eisenberg, 2002 (dalam Chun-Fang Chiang dan Tsung-Sheng Hsieh, 2012). Persepsi dukungan organisasi juga berkaitan dengan persepsi karyawan dukungan organisasi, mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan kepedulian organisasi pada kesejahteraan mereka. Bentuk umum yang dapat dirasakan oleh karyawan adanya dukungan organisasi meliputi:

a. Keadilan

Keadilan struktural dan prosedural yang menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan pendistribusian sumber daya manusia diantara karyawan, keadilan yang berkaitan dengan aturan-aturan formal dan kebijakan bagi karyawan, keadilan dalam penerimaan informasi yang akurat. Keadilan sosial dapat disebut juga keadilan interaksional, hal ini berkaitan dengan cara organisasi memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat.

b. Dukungan supervisor. Indikator ini memaparkan sejauhmana supervisor memiliki dukungan perhatian terhadap karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Dukungan supervisor memiliki kaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, karena supervisor sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan.

- c. Penghargaan dari organisasi. Bentuk-bentuk penghargaan yang diterima oleh karyawan dari organisasi dapat meliputi gaji, tunjangan, bonus, promosi, pelatihan/pengembangan diri.
- d. Kondisi kerja. Salah satu bentuk dukungan organisasi pada karyawan adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan.

### **2.1.2. Pemberdayaan Psikologis**

Pemberdayaan adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan organisasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 1998). Sedangkan Straub (1989; dalam Sadarusman, 2004), mengartikan pemberdayaan sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan juga berarti saling berbagi informasi dan pengetahuan diantara karyawan yang digunakan untuk memahami dan mendukung kinerja organisasi. Pemberian penghargaan terhadap kinerja organisasi dan pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi (Ford, 1995; dalam Sadarusman, 2004).

Sebuah tinjauan literatur pada keterlibatan mengungkapkan setidaknya tiga pendekatan yang berasal dari sejarah yang berbeda, memiliki pendukung yang berbeda, mengklaim berbagai keuntungan dan menderita keterbatasan yang berbeda.

Tiga pendekatan keterlibatan adalah (1) Saran keterlibatan paralel, (2) keterlibatan kerja, dan (3) keterlibatan tinggi. Pendekatan berbeda dalam sejauh mana mereka bergerak informasi, pengetahuan, kekuatan dan penghargaan kepada karyawan di level terendah.

Para peneliti dan praktisi organisasi telah mengidentifikasi pemberdayaan psikologis sebagai konstruk yang perlu memperoleh perhatian kritis. Meluasnya minat terhadap masalah pemberdayaan psikologis muncul pada saat persaingan global dan perubahan organisasi marak terjadi sehingga organisasi mengharuskan anggotanya lebih inisiatif dan inovatif (Spreitzer, 1995).

Menurut Meyerson, 2008 (dalam Faturohman, 2000) pemberdayaan psikologis adalah keyakinan seorang individu akan kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait dengan ketrampilan dan kompetensi. Meyerson juga menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan dengan bagaimana orang-orang yang berkompeten atau mampu merasa diberdayakan di lingkungan kerjanya. Mereka yang merasa lebih kompeten dengan kemampuan dan berhasil diberdayakan atau memiliki tingkat pemberdayaan psikologis lebih tinggi seharusnya akan merasa lebih puas dengan pekerjaan, akan lebih berkomitmen untuk organisasi, niat untuk berhenti juga rendah, dan menunjukkan kinerja yang lebih positif.

Konsep pemberdayaan psikologis menurut Thomas dan Velthouse (1990) ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*). Dari penelitian Spreitzer (1986)

ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* yang juga sama dengan konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu:

a. *Sense of meaning*

*Meaning* merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.

b. *Sense of competence*

Kompetensi atau *self efficacy* merupakan kepercayaan individu akan kemampuannya dalam beraktifitas dan menggunakan keahlian yang dimiliki.

c. *Sense of determination*

Merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan atau melakukan suatu pekerjaan.

d. *Sense of impact*

*Impact* atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik stratejik maupun administratif.

Secara bersama-sama keempat dimensi tersebut merefleksikan orientasi terhadap peran kerja secara aktif. Keempat dimensi diatas tergabung membentuk keseluruhan konstruk pemberdayaan psikologis, atau dengan kata lain apabila salah satu dimensi tidak ada, maka tingkat pemberdayaan psikologis yang diperoleh juga tidak maksimal (Spreitzer, 1995).

Pemberdayaan sebagai konstruk relasional, dalam literatur manajemen dan literatur pengaruh sosial, kekuasaan dirumuskan sebagai sebuah konsep relasional

yang digunakan untuk menggambarkan persepsi tentang kekuasaan atau kendali yang dimiliki seorang pelaku atau sebuah unit organisasi terhadap pihak-pihak lain (Pfeffer, 1982 dalam Debra; 2006). Kekuasaan relatif yang dimiliki seorang pelaku terhadap pelaku lain adalah produk dari besarnya ketergantungan yang satu dengan yang lain.

Pemberdayaan sebagai konstruk motivasional, kekuasaan dan kendali digunakan sebagai kondisi kepercayaan (*beleief state*), yang bersifat motivasional atau mengandung pengharapan dan bersifat informal dalam diri tiap-tiap individu (Debra 2006).

Berikut merupakan penjelasan masing-masing dimensi pemberdayaan yaitu:

- a. Arti (*Meaning*), adalah nilai dari suatu tujuan kerja yang dinilai dalam kaitannya dengan tujuan atau standar individu yang bersangkutan (Thommas & Velthouse, 1990). Arti mencakup suatu kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku (Spreitzer, 1995)
- b. Kompetensi (*competence*), mempunyai arti yang sama dengan *self efficacy*, yaitu keyakinan atas kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dengan keahlian yang dimilikinya (Gist, 1987 dalam Spreitzer, 1995). Kompetensi merupakan keyakinan, penguasaan pribadi, atau pengharapan yang berkaitan dengan usaha dan hasil kerja (Bandura,1989 dikutip oleh Spreizer, 1995). Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan perak kerja tertentu, bukan peran kerja secara umum atau sering disebut *self-esteem*.
- c. Penentuan diri (*self-determination*), adalah perasaan individu yang berkaitan

dengan pilihan dalam mengawali dan mengatur tindakan. Penentuan diri merefleksikan otonomi dalam mengawali dan melaksanakan perilaku dan proses kerja, misalnya mengenai pembuatan keputusan tentang metode kerja, kecepatan, dan usaha yang dilaksanakan (Spreitzer, 1995).

- d. Pengaruh (*impact*) adalah suatu tingkatan yang mana individu dapat mempengaruhi hasil-hasil stratejik, administratif, dan operasional dari hasil kerja. Lebih jauh lagi, pengaruh berbeda dari *locus of control*, yang mana pengaruhnya dipengaruhi oleh lingkup kerja, sedangkan internal *locus of control* merupakan karakteristik kepribadian global yang berlaku dalam semua situasi (Spreitzer, 1995).

Secara bersama-sama, keempat dimensi tersebut merefleksikan orientasi terhadap suatu peran kerja secara aktif. Orientasi aktif yang dimaksudkan di sini adalah orientasi yang mana individu berkeinginan dan merasa mampu melaksanakan peran dalam konteks kerjanya. Keempat dimensi di atas tergabung membentuk keseluruhan konstruk dari pemberdayaan psikologis.

Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan dalam konstruk relasional adalah “*to empower*” (memberdayakan), sedangkan dalam konstruk motivasional, pemberdayaan berarti “*enable*” (memungkinkan, membuat, bisa, memampukan). Berbeda dari definisi pemberdayaan sebagai delegasi kewenangan atau saling berbagi sumberdaya, “*to enable*” berarti meningkatkan motivasi individu dengan cara meningkatkan keyakinan individu itu pada efektifitas dirinya sendiri (Debora, 2006).

Menurut Spreitzer (1995) bahwa pemberdayaan merupakan variabel

yang kontinyu. Seseorang dapat dipandang lebih atau kurang diberdayakan daripada diberdayakan atau tidak. Dampak dari implementasi pemberdayaan dalam pekerjaan akan dapat dilihat dalam pencapaian tujuan maupun ekpektasi organisasi atau perusahaan tersebut, Oleh karena itu, keberhasilan implementasi sebagai konsep kerja dimaksudkan untuk mempunyai efek positif yang signifikan pada variabel motivasi dan kepuasan kerja.

### **2.1.3. Organizational Citizenship Behavior**

OCB merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan dihargai oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku: menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja, Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah” karyawan dan merupakan satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe,1997).Organ (1998) menyatakan bahwa OCB sebagai perilaku yang sekehendak hati, tidak secara langsung atau eksplisit diketahui dari sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendorong fungsi yang efektif dalam organisasi.

Menurut Sloat (1999), *good organizational citizens* adalah karyawan yang melakukan tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan-tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta (secara sukarela), serta tidak secara formal diberi penghargaan (dengan insentif). Dengan

kata lain, OCB merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi, melainkan untuk mewujudkan kesejahteraan orang lain.

Lovell (1999) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (*formal job description*). Menurut Witt yang dikutip oleh Lovell, OCB menunjuk pada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan melampaui peran yang disyaratkan oleh organisasi dan tindakan-tindakan tersebut memajukan kesejahteraan dari rekan kerja, kelompok kerja atau bahkan organisasi, organisasi tergantung pada perilaku OCB dari karyawan untuk membantu koleganya yang sedang mempunyai masalah, menciptakan suatu iklim kerja yang positif, dengan sabar menghadapi gangguan tanpa mengeluh dan menjaga asset yang dimiliki organisasi.

Istilah OCB pertama kali diajukan oleh Organ (1998), yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB yaitu:

- a. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional
- b. *Civic Virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.

- c. *Conscientiousness*, berarti karyawan mempunyai perilaku tepat pada waktunya, tinggi dalam hal kehadirannya, dan melakukan sesuatu melebihi kebutuhan dan harapan normal.
- d. *Courtesy*, yaitu berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membuat langkah-langkah untuk mengurangi berkembangnya suatu masalah.
- e. *Sportmanship*, yaitu lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil/sepele.

Menurut Graham, OCB terdiri dari 3 dimensi:

- a. *Obedience*. Karyawan menunjukkan ketaatan melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan menyelesaikan tugas, dan tindakan-tindakan pengurusan terhadap sumber atau asset organisasi.
- b. *Loyalty*. Karyawan menunjukkan kesetiannya pada organisasi ketika mau menanggihkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk memajukan serta membela organisasi.
- c. *Participation*. Karyawan menunjukkan tanggungjawab secara penuh dengan keterlibatan dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran kreatif dan

inovatif kepada rekan kerja, menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha mendapatkan pelatihan tambahan.

#### **2.1.4. Kinerja**

Bernardin dan Joyce (1993, p.379) menyatakan kinerja karyawan merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu. Penekanannya adalah pada hasil yang telah diselesaikan karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu.

Hasibuan (2005) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja.

Kinerja juga diasumsikan dipengaruhi oleh faktor-faktor karakteristik struktural dan tugas seperti apakah karyawan mampu melaksanakan otonomi dan pengambilan keputusan yang diberikan oleh atasan dalam kerja mereka, apakah tugas-tugas mereka didefinisikan dengan jelas dan apakah kerja keras mereka

mendapat penghargaan, ada beberapa dimensi yang bisa digunakan dalam menilai kinerja karyawan (Simamora, 1997):

- a. Memikat dan mempertahankan orang-orang di dalam organisasi, hal ini harus dievaluasi terhadap kehadiran karyawan seperti tingkat absensi, keterlambatan, dan juga kemungkinan melakukan lembur.
- b. Kerja yang dilakukan karyawan atas tugas yang telah dibebankan kepadanya, dia diandalkan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik.
- c. Perilaku inovatif dan spontan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kinerja bukanlah akibat, konsekuen, atau hasil dari perilaku atau tindakan, tetapi kinerja adalah tindakan itu sendiri. Kinerja pegawai sedikitnya dipengaruhi oleh dua faktor penting yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, yakni motivasi dan kemampuan (Albanese, 1978). Kemampuan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan dan ketrampilan), maksudnya adalah IQ pegawai di atas rata-rata dengan 110-120 dengan pendidikan emmadai untuk jabatan, dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka pegawai tersebut ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, karena ia lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Faktor kedua yang penting mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi dimaksudkan disini terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi sebagai kerja sebagai kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal atau psikofisik

Artinya, seseorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja (Mangkunegara, 2002).

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

d. Faktor kemampuan secara psikologis

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

e. Motivasi

Terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mahmudi (2005) antara lain.

a. Faktor personal/individu yang meliputi pengetahuan ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

b. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer.

- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan rekan kerja dalam tim, kepercayaan terhadap sesama anggota, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **2.1.5. Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi, OCB, dan Kinerja**

Konstruksi persepsi dukungan organisasi (POS) menangkap esensi dari pertukaran sosial dalam hubungan kerja. POS mengacu pada keyakinan luas yang dimiliki karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Dengan pengaktifan norma timbal balik, POS menciptakan perasaan hutang dapat dikurangi dengan usaha yang timbal balik (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Greenberg, 1980; Levinson, 1965). Dengan demikian, POS yang tinggi mengarah pada hasil positif dalam sikap dan perilaku yang pembayaran suatu kebaikan, yaitu, pada hasil yang bermanfaat bagi organisasi. Prediksi ini telah mendapat dukungan substantif. Dari beberapa studi ditunjukkan bahwa POS berhubungan dengan kepuasan kerja, suasana hati positif dan lebih jelas lagi sikap dan perilaku yang merupakan indikator komitmen, seperti turunnya pengunduran, keterlambatan pergantian, dan ketidakhadiran (Allen, Shore & Griffeth, 2003;

Eisenberger, Armel, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Eisenberger, Cotterel, & Marvel, 1987, Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993; Wayne, Shore, & Liden, 1997 ).

Menurut Kwantez dan Eisenberg (2002) mengungkapkan, OCB yang muncul pada kinerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik individu dan karakteristik organisasi, salah satu karakteristik individu yang mempengaruhi OCB adalah persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Rhoades dan Eisenberg (2002), karyawan akan memunculkan perilaku OCB ketika karyawan menilai organisasi tempat bekerja memberikan sebuah dukungan kepada karyawan, kondisi ini akan meningkatkan perasaan positif dan perilaku terhadap organisasi. Rhoades menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dipengaruhi oleh bentuk-bentuk dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan. Karyawan yang menilai positif bentuk dukungan organisasi akan memunculkan perilaku kerja yang positif dan memberikan kontribusi yang lebih kepada organisasi.

#### **2.1.6. Hubungan antara Pemberdayaan Psikologis, OCB, dan Kinerja**

Dalam Draf (2001), pemberdayaan melibatkan menawarkan kontrol karyawan, kebebasan, dan informasi untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan urusan organisasi. Conger dan Kanungo (1988) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis adalah jenis motivasi internal yang kondusif untuk mempromosikan OCB. Morisson (1996) mengusulkan pemberdayaan karyawan akan meningkatkan motivasi, aspirasi, dan tindakan OCB, karyawan harus

mempunyai pengaruh dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaannya. Wat dan Shafer (2005) juga mengindikasikan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh nyata terhadap OCB.

Menurut literature, pemberdayaan psikologis tidak hanya mempengaruhi peran kerja karyawan, tetapi juga mempengaruhi lingkungan pekerjaan (Spreitzer, 1995; Thomat dan Velthouse, 1990). Jika karyawan merasa baik tentang pekerjaan mereka, mereka mengakui arti pekerjaan, sama artinya jika karyawan menyadari pekerjaan mereka mempengaruhi orang lain, maka mereka tampil lebih baik. Hal yang sama berlaku untuk anggota organisasi yang memiliki kontrol pengambilan keputusan dan fleksibilitas, mereka cenderung puas dengan kehidupan di luar pekerjaan, karena karyawan percaya kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan yang berhubungan dengan usaha, mereka memiliki sedikit keraguan tentang diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka, meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Wibowo (2007) pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Departemen atau tim menjadi lebih antusias, aktif, dan sukses. Karyawan menguasai pemahaman dan ketrampilan baru dengan memberi kesempatan melihat sesuatu dengan cara berbeda merefleksikan apa yang dilihat dan mengembangkan ketrampilan baru.

#### **2.1.7. Pengaruh OCB terhadap Kinerja**

Babin and Boles (1996) meneliti persepsi individu karyawan atas kinerjanya, dimana kinerja mengacu pada perilaku pekerjaan terkait., produktivitas karyawan,

prestasi kerja berpengaruh langsung terhadap harapan organisasi dan persyaratan organisasi seperti kualitas kerja, efisiensi, dan kesadaran.

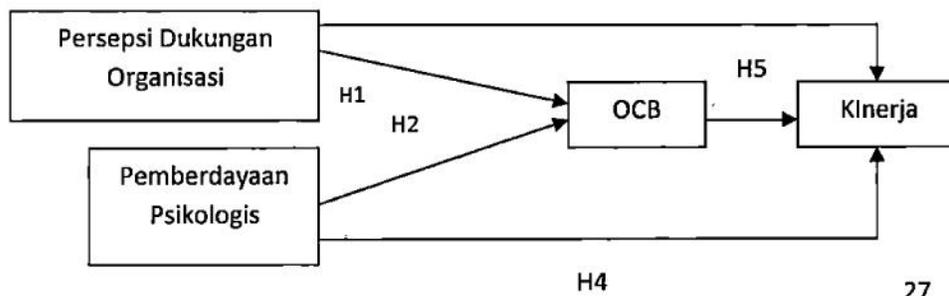
Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, tugas sering dikerjakan secara tim sehingga sangat fleksibel. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008:40).

### 2.1.8. Efek mediasi OCB

Chen (2008) menyelidiki persepsi dukungan organisasi dan kinerja bahwa karyawan dengan persepsi dukungan organisasi tingkat tinggi menghasilkan OCB positif, terlebih lagi OCB membangun karyawan tersebut. Dengan demikian OCB sebagai mediator hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja

Kerangka teoritik

Gambar 2.1. Konstruk Penelitian H3



Keterangan gambar:

1. Persepsi dukungan organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap OCB ( $X_3$ )
2. Pemberdayaan psikologis ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap OCB (Y)
3. Persepsi dukungan organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap kinerja (Y)
4. Pemberdayaan psikologis ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap kinerja (Y)
5. Persepsi dukungan organisasi ( $X_1$ ) dan pemberdayaan psikologis ( $X_2$ )  
berpengaruh terhadap kinerja (Y) yang dimediasi OCB ( $X_3$ )

## 2.2. Hasil Penelitian terdahulu

No.	Judul Penelitian	Indikator	Sumber	Hasil
1.	Pengaruh Budaya Organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pelayanan melalui OCB pada karyawan PT Telkom area Jember, oleh Siti Nur'aini	Persepsi: Kepedulian, penghargaan  OCB: Altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportmanship	Rhoades & Eusemberg (2002) Organ (1998)	Budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi yang dimediasi OCB berpengaruh terhadap kinerja pelayanan.
2.	<i>the impact of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior</i> oleh Chun-Fang Chiang dan Tsung-Sheng Hsieh (2012)	Persepsi: Kepedulian, penghargaan  Pemberdayaan: Meaning, competence, self determination, dampak  OCB: Altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportmanship  Kinerja: Efektif, efisien	Rhoades et al (2001)  Thomas dan Velthouse, 1990  Podsakoff et al.  Ang et al. (2003)	Persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja. yang dimediasi OCB
3.	Analisis pengaruh <i>empowerment, self efficacy</i> dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan oleh Nur Chasanah	<i>Empowerment: Meaning, competence, self determination, impact</i>  Kinerja: Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, komitmen	Thomas dan Velthouse, 1990  Dessler, 1992	<i>Empowerment</i> berpengaruh positif thp kinerja.

### 2.3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. H1: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.
2. H2: Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.
3. H3: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
4. H4: Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
5. H5: Persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh OCB.