

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran sosial (*social exchange*), yaitu adanya hubungan timbal balik yang terbentuk melalui pemberian manfaat atau dukungan dari satu pihak yang kemudian dibalas oleh pihak lainnya (19). Pegawai merasakan bahwa organisasi memberikan perhatian, penghargaan, serta dukungan terhadap kesejahteraan dan kontribusi mereka, maka pegawai akan terdorong untuk membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku positif yang menguntungkan organisasi.

Menurut Blau (1964), pertukaran sosial berbeda dengan pertukaran ekonomi karena didasarkan pada rasa saling percaya, komitmen, dan kewajiban moral, bukan semata-mata pada imbalan yang bersifat formal atau kontraktual. Pegawai yang memperoleh perlakuan yang adil dan dukungan dari organisasi akan mengembangkan rasa memiliki (*sense of belonging*), meningkatkan komitmen terhadap organisasi, serta menunjukkan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan pekerjaan formal sebagai bentuk balas jasa atas dukungan yang diterima

2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior*

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior menggambarkan perilaku ekstra karyawan yang dilakukan secara sukarela tanpa adanya tuntutan dalam deskripsi pekerjaan resmi, sehingga tindakan ini merupakan hasil kesadaran dan pilihan pribadi individu untuk berkontribusi lebih pada organisasi. karyawan adalah tingkat keterikatan dan komitmen emosional seorang karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (4). *Organizational citizenship behavior* adalah tindakan sukarela yang dilakukan di luar deskripsi kerja formal dan tidak secara langsung mendapat apresiasi melalui sistem penghargaan organisasi, tetapi berpengaruh besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

b. Faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat faktor eksternal yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* (4). Adapun faktor tersebut sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan: Gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif serta mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku *organizational citizenship behavior*.
2. Dukungan Organisasi: Sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi, peduli terhadap

kesejahteraan, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan pribadi maupun profesional mereka

c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat 5 indikator Loyalitas Karya *organizational citizenship behavior* (4). Adapun indikator tersebut sebagai berikut:

1. Altruisme

Merupakan kecenderungan karyawan untuk secara sukarela memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan, baik terkait pelaksanaan tugas organisasi maupun permasalahan pribadi.

2. Disiplin Tinggi

Menggambarkan perilaku karyawan yang berupaya melaksanakan tugas melebihi standar yang ditetapkan organisasi. Tindakan ini dilakukan secara sukarela di luar kewajiban utama, dengan tetap mematuhi aturan dan prosedur kerja yang berlaku.

3. Kebajikan Warga Organisasi

Mencerminkan partisipasi aktif karyawan dalam berbagai kegiatan organisasi serta kepedulian terhadap keberlangsungan dan perkembangan organisasi di masa depan.

4. Sportivitas

Menunjukkan sikap positif karyawan dalam menerima kondisi organisasi yang kurang ideal, dengan tidak mudah mengeluh ataupun mempermasalahkan keputusan yang diambil manajemen.

5. Kesantunan

Mengacu pada perilaku menjaga hubungan harmonis dengan rekan kerja guna mencegah timbulnya konflik. Karyawan dengan sifat ini cenderung menunjukkan rasa hormat, perhatian, serta kepedulian terhadap orang lain.

2.1.2 Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Beban Kerja merupakan salah satu sumber utama stres kerja yang timbul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk memenuhinya (20). Beban kerja muncul karena adanya ketidakseimbangan antara jumlah atau kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan waktu, kemampuan, dan sumber daya yang dimiliki karyawan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan tekanan psikologis maupun fisik, seperti kelelahan, menurunnya konsentrasi, dan meningkatnya ketegangan emosional (21). Persepsi terhadap beban kerja bersifat subjektif; dua individu yang menghadapi tugas serupa bisa merasakan tingkat beban kerja yang berbeda tergantung pada motivasi, dukungan organisasi, serta kemampuan pengelolaan stres masing-masing (22).

Lebih lanjut, beban kerja yang tinggi dan tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan perilaku karyawan. Ketika seseorang merasa kewalahan oleh tuntutan pekerjaan, ia

cenderung mengalami penurunan semangat kerja, kelelahan emosional, serta menurunnya kepedulian terhadap lingkungan kerja. Dalam jangka panjang, beban kerja berlebih tidak hanya mengurangi produktivitas tetapi juga menghambat munculnya perilaku sukarela seperti *Organizational Citizenship Behavior*, karena energi dan perhatian karyawan terkuras untuk memenuhi tuntutan tugas utama.

b. Indikator Beban Kerja

Terdapat empat indikator beban kerja menurut (23) .Berikut merupakan indikator tersebut:

1. Waktu yang digunakan

Seberapa banyak waktu yang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya. Semakin lama waktu yang dibutuhkan dibandingkan dengan waktu kerja yang tersedia, semakin tinggi tingkat beban kerja yang dirasakan. Ketidakseimbangan antara waktu kerja dan tuntutan tugas dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologis.

2. Target yang diberikan

Sejauh mana target atau sasaran kerja yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas karyawan. Beban kerja akan meningkat apabila target pekerjaan terlalu tinggi atau sulit dicapai dalam waktu yang ditentukan.

3. Jumlah pekerjaan

Banyaknya tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu. Volume pekerjaan yang tinggi dapat membuat karyawan merasa terbebani, terutama bila tidak diimbangi dengan sumber daya, dukungan, dan waktu yang memadai

4. Semangat untuk bekerja

Kondisi psikologis karyawan dalam menghadapi beban tugas. Meskipun tidak secara langsung mengukur kuantitas pekerjaan, semangat kerja menggambarkan bagaimana individu merespons tekanan pekerjaan yang tinggi. Karyawan dengan semangat kerja tinggi akan lebih mampu beradaptasi terhadap beban kerja berat, sedangkan karyawan dengan semangat rendah akan lebih mudah merasa lelah dan kehilangan motivasi.

2.1.3 *Perceived Organizational Support*

a. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support merujuk pada sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta memperhatikan kesejahteraan yang dimiliki (20). Ketika karyawan merasa adanya dukungan dari organisasi, maka keterikatan emosional terhadap perusahaan akan semakin kuat, disertai dengan keyakinan bahwa usaha tambahan yang mereka berikan akan mendapat apresiasi. Pandangan positif mengenai perusahaan muncul ketika karyawan merasakan perhatian organisasi terhadap usaha dan kesejahteraan mereka. *Perceived Organizational Support* dapat

dipahami sebagai keyakinan umum karyawan bahwa organisasi benar-benar menghargai kontribusi yang diberikan dan peduli terhadap kondisi mereka. Karyawan cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap organisasi yang menunjukkan kepedulian atas keberhasilan mereka, serta termotivasi untuk meningkatkan kinerja ketika kebutuhan kesejahteraan terpenuhi. Dengan demikian, persepsi dukungan organisasi pada dasarnya merupakan sudut pandang karyawan mengenai sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi serta memberi perhatian terhadap kesejahteraan mereka.

b. Faktor yang memengaruhi *Perceived Organizational Support*

Terdapat tiga faktor *perceived organizational support* menurut (14), berikut merupakan faktor tersebut:

1. Keadilan

Keadilan dalam perusahaan terbagi menjadi dua aspek, yaitu struktural dan sosial. Aspek struktural meliputi aturan formal dan kebijakan perusahaan yang dapat memengaruhi karyawan. Sementara itu, aspek sosial mencakup perlakuan yang baik, penuh hormat, dan manusiawi terhadap karyawan.

2. Dukungan Kepemimpinan

Kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan karyawan dan penghargaan atas usaha yang mereka lakukan sangat diperhatikan oleh anggota organisasi. Dukungan dari pemimpin memiliki pengaruh besar pada keterlibatan karyawan, karena pemimpin yang memberikan

arahan dan mengevaluasi pekerjaan bawahan sering dianggap sebagai wujud dukungan organisasi.

3. Lingkungan Kerja

Karyawan merasa lebih didukung ketika mereka menerima penghargaan yang layak, seperti kompensasi, promosi, atau kondisi kerja yang memadai. Ini mencakup imbalan yang sesuai dan lingkungan kerja yang kondusif.

c. Indikator *Perceived Organizational Support*

Terdapat tiga indikator *Perceived Organizational Support* ((20).

Adapun indikator tersebut sebagai berikut:

1. Penghargaan yang adil

Karyawan merasa bahwa penghargaan atas kinerja diberikan secara proporsional dengan kontribusi mereka terhadap organisasi. Ketika penghargaan ini dianggap adil, karyawan cenderung merasa dihargai dan memiliki hubungan yang positif dengan organisasi.

2. Memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat

Karyawan diberikan ruang untuk menyampaikan ide atau saran, mereka terkait dengan kebijakan organisasi. Dengan adanya partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, mereka merasa dihormati dan diikutsertakan dalam pengelolaan organisasi, sehingga memperkuat persepsi dukungan organisasi.

3. Atasan memberikan dukungan

Supervisor peduli terhadap kesejahteraan karyawan, baik dalam aspek pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Hal ini seperti memberikan arahan yang jelas dan bantuan saat menghadapi kesulitan. Dukungan dari atasan ini menciptakan rasa aman dan dihargai di lingkungan kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk memahami pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan beban kerja sebagai variabel moderasi di CV Johor Jaya, penting untuk merinci temuan dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Berikut ini adalah beberapa contoh hasil penelitian yang relevan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Penulis	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
(Islam et al., 2014)	X1:POS X2:OLC Z: Kepuasan Kerja Y:OCB	412 karyawan perbankan Malaysia dengan simple random sampling menggunakan alat analisis SEM	POS dan OLC berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction dan OCB. Job Satisfaction berperan sebagai mediator penuh pada hubungan POS → OCB, dan mediator parsial pada OLC → OCB.
(Sriathi, 2017)	X1: POS X2:Komitmen Organisasi Y: OCB	74 karyawan <i>frontline services</i> Hotel Four Seasons Resort Jimbaran Bali. Dengan <i>simple random sampling</i> menggunakan alat analisis regresi linear berganda	POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Penulis	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
(Indrawani et al., 2018)	X1 POS X2: Psychological Capital Y: OCB	206 pegawai Satpol-PP Kabupaten Banyumas, sampel dengan <i>simple random sampling</i> menggunakan alat analisis regresi linear berganda	POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Psychological Capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
(Kristiani et al., 2019)	X1:Organizational Culture X2: POS Y: OCB	178 guru SDK PENABUR Jakarta, sampel orang dengan <i>random sampling</i> menggunakan alat analisis Path Analysis	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. POS berpengaruh positif terhadap OCB.
(Susanto, 2023)	X1 : Servant Leadership X2 : Perceived Organizational Support (POS) Z : Organizational Citizenship Behavior (OCB) Y : SMEs Performance	Populasi: Pimpinan UMKM di Banten Sampel: 278 responden Teknik: Simple Random Sampling menggunakan alat analisis SEM	POS berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan kinerja UMKM. Servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB maupun kinerja. OCB tidak memediasi hubungan POS dan kinerja.
(Sutrisno & Indriasari, 2020)	X : Beban Kerja Y : OCB Z : Motivasi Kerja Perspektif Islam (Mediasi)	Populasi: Karyawan BPRS Madina Sejahtera Yogyakarta Sampel: 31 responden Teknik: Sampling jenuh menggunakan alat analisis SEM	Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Motivasi kerja Islam memediasi sebagian hubungan beban kerja
(Hermawan et al., 2022)	X1 : Beban Kerja X2 : Stres Kerja Z : Komitmen Afektif Y : OCB	Populasi: Tenaga kesehatan RS Mata Dr. Yap Yogyakarta Sampel: 80 responden Teknik: Sensus menggunakan alat analisis SEM	Beban kerja dan stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan komitmen afektif. Komitmen afektif tidak memediasi hubungan beban kerja/stres kerja terhadap OCB.
(Lusiana et al., 2025)	X1 : Transformational Leadership X2 : Beban Kerja X3 : Work	Populasi: Karyawan PT Wangta Agung Surabaya Sampel: 102 responden	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>emotional exhaustion</i> dan OCB. <i>Work engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB tetapi

Penulis	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
	Engagement Z : Emotional Exhaustion Y : OCB	Teknik: Saturated sampling menggunakan alat analisis SEM	tidak terhadap <i>emotional exhaustion</i>
(Suwarni et al., 2025)	X1 : Beban Kerja X2 : Lingkungan Kerja Z : Workplace Spirituality (Mediasi) Y : OCB	Populasi: Pegawai Balai Pengamanan Alat dan Fasilitas Kesehatan (BPAFK) Sampel: 173 responden Teknik: Kuesioner elektronik menggunakan alat analisis SEM	Beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB baik langsung maupun tidak langsung melalui workplace spirituality. Namun efek langsung lebih kuat daripada mediasi.
(Hamid et al., 2023)	X1 : Beban Kerja X2 : OCB M : Kepuasan Kerja (Moderasi) Y : Kinerja Karyawan	Populasi: Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) Sampel: 250 responden di seluruh Indonesia menggunakan alat analisis SEM	Beban kerja dan OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memoderasi hubungan beban kerja dan OCB terhadap kinerja.

Sumber: Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel 2.1 di atas, dapat ditemukan beberapa persamaan dan perbedaan yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu, antara lain

Persamaan:

Memiliki persamaan variabel yang digunakan, yaitu, *perceived ogranizational support*, beban kerja dan *organizational citizenship behavior*.

Perbedaan:

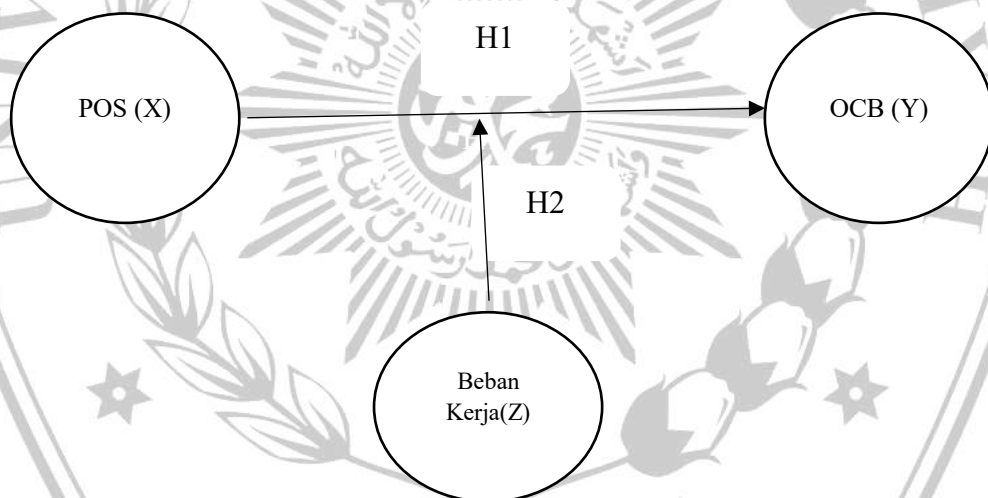
1. Memiliki perbedaan objek penelitian.
2. Memiliki perbedaan pada teknik analisis data seperti SEM dan *path analysis*.

3. Memiliki perbedaan dalam populasi, sampel, dan teknik sampling.

2.3 Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian menggambarkan hubungan antara konsep-konsep yang akan diukur dan diamati. Ketidakjelasan dalam kerangka konseptual dapat menyebabkan perbedaan dalam memahami tujuan penelitian. Sementara itu, hipotesis adalah pernyataan logis yang menghubungkan dua atau lebih variabel dan dapat diuji melalui penelitian atau observasi (27).

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan pada uraian hubungan antar variabel, maka terdapat beberapa hasil penelitian sebelumnya yang digunakan untuk membangun hipotesis. Penelitian mengungkapkan bahwa *Perceived*

Organizational Support berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship* (6) (11), (2), (12). Hal ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yang berarti semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai maka semakin tinggi pula perilaku ekstra-peran yang ditunjukkan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan pegawai mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab dan keinginan untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi. Oleh sebab itu, berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2. Pengaruh Beban Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan pada uraian hubungan antar variabel, maka terdapat beberapa hasil penelitian sebelumnya yang digunakan untuk membangun hipotesis. Penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (15) (16) (17) (18). Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja memengaruhi hubungan antara kondisi kerja dan perilaku pegawai. Oleh sebab itu, berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, maka diajukan hipotesis penelitian yaitu :

H2: Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimoderasi oleh Beban Kerja

Berdasarkan pada uraian hubungan antar variabel, maka terdapat beberapa hasil penelitian sebelumnya yang digunakan untuk membangun hipotesis. Penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (6) (11), (2), (12). Beban Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (15) (16) (17) (18) Oleh sebab itu, berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, maka diajukan hipotesis penelitian yaitu :

H3: Beban Kerja memoderasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*