

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

Pada bab ini peneliti memaparkan penjelasan terkait dengan tinjauan pustaka yang meliputi pembahasan terkait teori dan tinjauan literatur dari setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini. Selanjutnya pada penelitian ini, peneliti juga memaparkan hubungan antar variabel yang dikembangkan antar hipotesis.

A. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka memuat uraian sistematis dari hasil-hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti terdahulu yang terdapat adanya hubungan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Adapun penelitian terdahulu yang memiliki hubungan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

1. Isa Yohannes Israel Supit. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan *Organizational Citizenship Behavior* Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol 4 ,No.3 Universitas Sam Ratulangi. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan alat analisis SPSS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan

kerja, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan kerja signifikan pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi, Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Persamaan dari penelitian ini dan penelitian yang akan di lakukan adalah variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaan penelitian ini dengan yang akan dilakukan yang pertama penelitian yang akan di lakukan terdapat variabel *leader member-exchange* dan variabel Komitmen Afektif sebagai mediasi, yang kedua alat analisis yang akan di gunakan adalah SEM PLS, sedangkan penelitian ini menggunakan SPSS.

2. Danny Ch Gosaria dan Roy Setiawan. 2014. Pengaruh *Leader Member-Exchange* Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Di PT. Welco, Agora Vol. 2, No. 1. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif menggunakan teknik analisis data menggunakan SPSS. Dari penelitian ini mendapatkan hasil hubungan yang signifikan dan positif antara *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan, *Leadership Member- Exchangedan* Komitmen

Organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan, *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel terikat *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan PT. Welco. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dan variabelnya menggunakan *Leader Member-Exchange*, komitmen organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah yang pertama komitmen sebagai variabel mediasi dan ada tambahan variabel yaitu *Transformational Leadership*, yang kedua teknik analisis data yang menggunakan SPSS akan diganti dengan SEM PLS.

3. Ema Budi Lestaringtyas, 2016. Peran Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Antara Kepuasan Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan PT. Coca-Cola Distributor Indonesia Surabaya. Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 4, No. 3, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. Dari penelitian ini mendapatkan hasil Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

Organizational Citizenship Behavior, Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menjadikan komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu yang pertama dari variabel yang akan diteliti adalah *Transformasional Leadership*, *Leader Member-Exchange*, Komitmen Afektif, *Organizational Citizenship Behavior*, yang kedua yaitu objek penelitian, dan yang ketiga yaitu teknik analisis data yang akan digunakan adalah SEM PLS.

B. Kerangka Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior*(OCB)

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ dan Ryan (1994), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan kepada mereka yang melakukannya dan tidak akan diberi hukuman kepada mereka yang tidak melakukannya. karenabukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, dan merupakan perilaku karyawan yang

tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya.

Menurut Greenberg dan Baron (2003), *organizational citizenship behavior* adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Secara umum, ada tiga komponen utama *organizational citizenship behavior*. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

b. Kondisi-kondisi yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Dyne *et al*, (1994), *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh enam faktor. Keenam faktor tersebut adalah sikap kerja positif, *cynicism*, nilai-nilai di tempat kerja, karakteristik pekerjaan, jabatan pekerjaan, dan lama bekerja.

1) Sikap kerja positif

Sikap kerja positif dapat berupa rendahnya absensi dan tingkat *turnover* karyawan dalam organisasi. Sikap kerja positif tersebut dimiliki karyawan karena karyawan merasa puas dengan pekerjaannya (Greenberg, 1996). Kepuasan kerja

menyebabkan karyawan ingin bekerja sama dan berkontribusi terhadap organisasi karyawan yang merasa puas bekerja akan memberikan balasan kepada organisasi berupa kelekatan dengan organisasi dan berperilaku sebagai anggota organisasi yang baik (Dyne *et al.*, 1994)

2) *Cynicism*

Karyawan yang sinis tidak mempercayai motif orang lain dan tidak melibatkan diri dalam suatu hubungan yang terbuka, karyawan yang sinis akan menilai hubungan di tempat kerja berdasarkan keuntungan pribadi yang di dapatnya. Akibatnya, karyawan tersebut akan seminimal mungkin melakukan *organizational citizenship behavior* (Dyne *et al.*, 1994)

3) Nilai-nilai di tempat kerja

Nilai-nilai yang sesuai dengan norma sosial dan tidak kontroversial akan mudah diserap dan mengarah pada hubungan dekat, afek positif, dan kelekatan. Argyris (dikutip oleh Dyne *et al.*, 1994) menjabarkan hubungan saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi ketika nilai-nilai organisasi menghargai karyawan dan kebutuhannya. Anggota organisasi yang mempersepsi nilai-nilai sosial merupakan bagian penting dari budaya organisasi akan merasa terkait dengan organisasi dan berperilaku *organizational citizenship behavior*.

4) Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan yang menimbulkan motivasi (seperti pekerjaan yang bermakna, otonomi, & umpan balik) memperbesar kemungkinan timbulnya motivasi internal. Salancik (dikutip oleh Dyne *et al.*, 1994) mengemukakan bahwa karakteristik khusus pekerjaan tersebut dapat meningkatkan rasa tanggung-jawab dan kelekatan dengan organisasi. Perilaku proaktif seperti *organizational citizenship behavior* disebabkan karena meningkatnya rasa tanggung-jawab dan kelekatan yang di sebabkan karakteristik pekerjaan tersebut.

5) Jabatan karyawan

Karyawan dengan jabatan tinggi umumnya memiliki komitmen organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan jabatan rendah. Hrebiniak (dikutip oleh Dyne *et al.*, 1994) mengemukakan bahwa jabatan yang tinggi diasosiasikan dengan otonomi, peluang berinteraksi, dan pengambilan keputusan, yang meningkatkan kelekatan dengan organisasi. Karyawan dengan jabatan tinggi akan merasakan tekanan sosial untuk memiliki kelekatan dengan organisasi. Rekan kerjanya akan berharap agar karyawan tersebut dapat bersikap melebihi tuntutan pekerjaannya (Dyne *et al.*, 1994)

6) Lama bekerja

Karyawan yang bekerja untuk jangka waktu yang panjang lebih memiliki hubungan dekat dan ikatan kuat dengan organisasi. Karyawan juga memiliki kepercayaan diri dan kompetensi dalam kinerjanya, serta menunjukkan perasaan dan berperilaku positif terhadap organisasi. Apabila lama bekerja berdasarkan pilihan positif karyawan. Maka hal ini akan meningkatkan ikatan afektif dengan organisasi. Karyawan tersebut memiliki komitmen afektif yang kuat dan menyebabkan *organizational citizenship behavior*.

c. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Organ dan Ryan dalam Greenberg dan Baron (2003), menyatakan bahwa ada lima dimensi dari *organizational citizenship behavior*, yaitu *altruism helping*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

- 1) *Altruism (Helping)*, merupakan suatu hal yang terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugasnya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya, misalnya ketika seorang karyawan habis sembuh dari sakitnya.
- 2) *Conscientiousness*, mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (dalam hal berperilaku) dilakukan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan oleh organisasi/ perusahaan.

- 3) *Sportsmanship* (sikap sportif), merupakan suatu sikap yang lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengennakntanpa harus mengemukakan keluhan atau komplain.
- 4) *Courtesy* (kebaikan), Merupakan perilaku-perilaku baik, misalnya perilaku membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan menunjuk pada tindakan pengajaran-pengajaran kepada orang lain sebelum dia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.
- 5) *Civic Virtue*, merupakan tindakan yang dilakukan untuk ikut serta mendukung fungsi- fungsi administrasi organisasi. Perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu-isu terbaru yang menyangkut organisasi.

2. Komitmen Afektif

a. Pengertian Komitmen Afektif

Mayer dan Allen (1996) menekankan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan keinginan, serta di pengaruhi oleh

karakteristik pribadi karyawan, pengalaman kerja di masa lalu, serta kesesuaian nilai antara pribadi dan budaya organisasi. Namun demikian, komitmen afektif terhadap organisasi-organisasi muncul sebagai proses dengan lingkungannya. Oleh karena itu seiring keterlibatan seseorang didalam organisasi, maka sumber komitmen seseorang juga terus mengalami perubahan.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat individu untuk tetap bertahan sebagai anggota dari suatu organisasi tertentu, keinginan untuk bekerja keras sesuai keinginan dari organisasi dan keyakinan tertentu serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, hal tersebut merupakan sikap untuk merefleksikan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasinya dan proses berkelanjutan yang mana anggota organisasi menampilkan perhatiannya pada organisasi dan keberhasilan serta tujuan kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2005:249).

Allen dan Meyer (1990: 235) mengklasifikasikan komitmen organisasi ke dalam tiga model dimensi, yaitu:

1) **Komitmen Afektif**

Komitmen afektif memiliki keterkaitan dengan ikatan emosional karyawan, indentifikasi serta keterlibatan karyawan dalam organisasinya. Maka dari itu, apabila komitmen afektif karyawan kuat maka ia akan tetap bertahan pada organisasinya

dikarenakan dirinya berkeinginan (*want to*) untuk melakukan hal tersebut.

2) Komitmen Kontinuans

Komitmen kontinuans adalah komitmen yang berdasarkan pada kerugian yang berkaitan dengan keluarnya seseorang dari organisasinya. Hal ini memperlihatkan adanya penilaian untung dan rugi pada karyawan yang berhubungan dengan keinginan karyawan untuk terus bertahan atau memilih untuk meninggalkan organisasinya. Seorang yang bekerja dengan didasarkan pada komitmen kontinuans tetap bertahan pada organisasinya dikarenakan ia perlu (*need to*) melakukannya sebab tidak terdapat pilihan yang lain.

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif berhubungan dengan perasaan wajib karyawan untuk terus bekerja pada organisasinya. Hal tersebut berarti, jika seseorang mempunyai komitmen normatif yang tinggi maka ia merasa berkewajiban (*ought to*) untuk bertahan pada organisasinya.

Menurut Greenberg dan Baron (2003) komitmen afektif adalah kekuatan dan hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka merasasepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi seseorang merasa tingkat komitmen afektifnya tinggi untuk tetap berada di dalam organisasi karena ia

menyokong atas berdirinya organisasi tersebut dan mempunyai keinginan untuk membantu misi organisasi tersebut.

Komitmen afektif menunjukkan keterkaitan emosional individu, dan kemauan mengidentifikasi diri, serta melibatkan diri dalam organisasi yang di dorong adanya kesamaan tujuan individu terhadap organisasi. Komitmen ini diwujudkan dengan adanya perasaan positif terhadap organisasi dan adanya keinginan memperkuat ikatan-ikatan emosional terhadap organisasi. Selanjutnya komitmen afektif akan meningkatkan kepuasan dan partisipasi dalam pekerjaan, serta meningkatkan kinerja.

Menurut Robbins indikator dari komitmen afektif adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki makna yang mendalam secara pribadi.
- b) Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi.
- c) Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain.
- d) Terikat secara emosional dengan organisasi.
- e) Senang apabila dapat bekerja diorganisasi sampai pensiun.
- f) Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain diluar organisasi.

Dalam Hadits Riwayat Bukhori dan Muslim juga jelaskan mengenai sikap komitmen karyawan, yaitu:

عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ ، فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ ، مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ ، فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا
سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ

Artinya: “wajib atas seorang Muslim untuk mendengar dan taat (kepada penguasa) pada apa-apa yang ia cintai atau ia benci kecuali jika ia disuruh untuk berbuat kemaksiatan. Jika ia disuruh untuk berbuat kemaksiatan, maka ia tidak boleh mendengar dan tidak boleh taat” (HR. Bukhori dan Muslim, No. 7144)

Dalam hadits diatas dijelaskan bahwa karyawan harus mempunyai komitmen dan rasa cinta pada perusahaan tempat mereka bekerja. Ketaatan tersebut tujuannya bahwa perusahaan juga akan mempunyai komitmen pada karyawan tersebut. Setiap perusahaan pasti mempunyai keinginan supaya karyawannya berkomitmen tinggi ketika melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Komitmen pada diri karyawan muncul dari kesadaran bahwa perusahaan dan karyawan adalah dua pihak yang sama-sama membutuhkan. Seorang karyawan membutuhkan perusahaan sebagai tempat untuk mencari penghasilan demi memenuhi kebutuhan hidupnya, di satu sisi perusahaan juga membutuhkan karyawan demi meningkatkan kinerja perusahaan dan mewujudkan tujuan perusahaan.

b. Dimensi Komitmen Afektif

Seperti yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1996) komitmen afektif berkaitan langsung dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi.

1) Emosional

Komitmen afektif menjelaskan bahwa suatu organisasi akan membuat anggotanya mempunyai rasa yakin yang kuat untuk mematuhi seluruh nilai-nilai organisasi dan mengusahakan dirinya dalam rangka mewujudkan tujuan dari organisasi dengan dijadikan sebagai prioritas yang utama.

2) Identifikasi

Komitmen afektif timbul berdasarkan keinginan dan pandangan bahwa suatu komitmen terjadi dikarenakan terdapat ketergantungan pada kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan pada organisasinya pada masa lampau dan hal tersebut tidak bisa ia tinggalkan dikarenakan dapat merugikannya.

3) Keterlibatan karyawan pada organisasi

Karyawan yang mempunyai komitmen afektif kuat akan tetap bekerja pada organisasinya dikarenakan mereka memiliki keinginan (*want to*) untuk melakukan hal tersebut.

Allen dan Mayer (1993) dalam Sia *et al* (2012:109) menyatakan bahwa karyawan yang sudah bekerja dalam waktu yang lama pada organisasinya yang selaluberkonsisten pada ekspektasi yang

diinginkan serta kebutuhannya terpenuhi akan cenderung menciptakan suatu ikatan afektif yang tinggi pada organisasinya dari pada

karyawan dengan sedikitnya pengalaman atau kebutuhannya kurang terpenuhi.

3. *Transformasional Leadership*

a. *Pengertian Transformasional Leadership*

Kepemimpinan merupakan ketrampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung. Dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian dan kesadaran pemimpin tersebut. Pengaruh pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat penting. Dalam mencapai tujuan organisasi yang bersifat tujuan ekonomi, social, politik, sebagian besar tergantung pada kemampuan para pemimpin dalam unit organisasi yang bersangkutan. Kepemimpinan sangat penting bagi organisasi, dimana kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan kearah yang dikehendaki.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Bass dan Avolio (1990) dalam Natsir (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah sampai pada tingkatan yang mapan. Dengan demikian proses kepemimpinan transformasional

dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat. Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Hidayati, (2006) Kepemimpinan transformasional merupakan model kemampuan pemimpin yang memberi inspirasi bawahannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap bawahannya dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru.

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan.

b. Dimensi *Transformational Leadership*

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara (Bass dan Avolio, 1994), yaitu :

- a) *Idealized Influence* (karisma) Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai role model dalam perilaku, sikap, maupun komitmen bagi bawahannya. Ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, tidak mempergunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission*, dan menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.
- b) *Inspirational Motivation* (Inspirasi) Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.
- c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi.

Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

d) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (mentor). Melalui interaksi personal, diharapkan prestasi para karyawan dapat semakin meningkat.

4. *Leader Member-Exchange*

a. *Pengertian Leader Member-Exchange*

Kepemimpinan adalah suatu hubungan antara para pemimpin dan para bawahan, dan hubungan ini memerlukan suatu penghargaan untuk nilai-nilai yang pribadi dari mereka yang berkeinginan memberi energi dan kemampuan untuk memenuhi hasil dan sasaran bersama. Nilai-nilai ini membentuk seluruh inti kepribadian, dan nilai-nilai tersebut mempengaruhi aneka pilihan orang-orang yang bereaksi terhadap sesuatu. Mereka menginvestasikan energi dan waktu mereka (Posner & Schmidt, 1992 dalam Chen, Chang, & Hu, 2007).

Menurut Morrow (2005), *leader member-exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan

karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.

Leader member-exchange-LMX-theory menyatakan bahwa karena tekanan waktu, pemimpin membangun suatu hubungan khusus dengan sekelompok kecil dari para pengikutnya. Orang-orang ini kemudian menjadi anggota kelompok orang dalam (*in group*) atau kelompok kesayangan yang terpercaya dan mendapat perhatian lebih besar dari pemimpin, bahkan mereka mungkin menerima hak istimewa tertentu. Sementara itu, pengikut-pengikut yang lain yang tidak termasuk dalam kelompok orang dalam, disebut sebagai kelompok bukan orang dalam (*out group*) atau kelompok bukan kesayangan, mendapat lebih sedikit waktu dan penghargaan dari pemimpinnya. Hubungan antara pemimpin dengan kelompok bukan orang dalam ini hanya didasarkan pada interaksi otoritas formal saja (Robbins & Judge, 2007).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), model *leader member-exchange* didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. Biasanya

pemimpin cenderung memilih anggota kelompok orang dalam (*in group*) karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada pengikut yang lainnya. Sebagai contoh, para pengikut yang memiliki orientasi penguasaan keahlian tertentu akan memiliki hubungan *leader member-exchange* yang lebih tinggi dengan atasannya, karena karyawan-karyawan seperti itu akan berpaling kepada atasan mereka untuk mencari informasi dan pengalaman berharga yang bisa memberi mereka prospek untuk mengembangkan keterampilan dan perbaikan diri yang selanjutnya bisa mendatangkan keuntungan bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2007).

Karyawan dengan hubungan *leader-member exchange* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja kerja yang lebih tinggi dengan dukungan yang penuh dari atasan. Sebaliknya, karyawan dengan hubungan *leader-member exchange* yang lebih rendah cenderung kurang menerima dukungan dari atasan saat mereka bekerja dan merasa lebih negatif mengenai pekerjaan mereka dimana mereka menghadapi lebih sedikit peluang untuk maju dan lebih kuat untuk mengalami *turn-over*.

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan hubungan *leader member-exchange* yang lebih rendah melihat adanya

perbedaan perlakuan yang tidak adil antara dirinya dengan karyawan yang memiliki hubungan *leader member-exchange* yang lebih tinggi. Ketika mereka membandingkan imbalan yang mereka terima kurang layak dengan yang diterima oleh rekan kerja lainnya, maka disinilah deprivasi relatif terjadi. Atasan yang kurang memperhatikan bawahan dalam hubungan *leader member-exchange* yang rendah dapat menyebabkan persepsi karyawan yang tidak adil (Bowler, Halbesleben, & Paul, 2010).

b. Dimensi *Leader Member-Exchange*

Pemimpin memperlakukan para bawahan dengan cara yang berbeda pada tingkat yang bermacam-macam dalam ketidaktahuan tingkatan, mana yang menjadi bagian dari *in group* (hubungan kualitas tinggi) atau *out group* (hubungan kualitas rendah) (Graen dan Scandura dalam Truckenbrodt, 2000). Dienesch dan Liden (Prasetyawati, 2008) membagi *leader member-exchange* menjadi empat dimensi dasar:

- a) *Affect*, mengacu pada hubungan timbal balik anggota yang saling menguntungkan yang mempunyai dasar utama pada hubungan interpersonal dibanding sekedar bekerja atau nilai personal.
- b) *Loyalty*, mengacu pada ungkapan dari dukungan publik terhadap tujuan dan karakter pribadi dari anggota lain.

- c) *Contribution*, menggambarkan suatu persepsi jumlah, arah dan kualitas dari aktivitas orientasi kerja dari anggota untuk mencapai tujuan yang menguntungkan.
- d) *Professional respect*, mengacu pada derajat persepsi anggota lain dalam membangun reputasi, di dalam atau diluar organisasi yang melampaui garis kerjanya.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap **Komitmen Afektif**

Robbins dan Judge (2008:90), *transformasional leadership* adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Karyawan yang sudah percaya, kagum, loyal, dan hormat dengan pemimpinnya akan timbul komitmen yang besar untuk tetap memilih bekerja dan mengabdikan pada organisasinya tersebut atau disebut dengan komitmen afektif.

Yousef (2000) mengemukakan bahwa terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen afektif,

“Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.

H₁: *Transformasional Leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

2. Pengaruh *Leader Member-Exchange* terhadap Komitmen Afektif

Menurut Morrow (2005), *leader member-exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Hubungan baik antar pemimpin dengan karyawan sangat penting, semakin baik hubungan karyawan dengan pemimpin akan memberikan perasaan yang berbeda pada karyawan. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan pemimpin akan cenderung lebih bersemangat dalam bekerja. Karyawan juga akan merasa senang dengan pekerjaannya di organisasi tersebut, dengan begitu akan meningkatkan komitmen afektif karyawan tersebut

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ansari, Daisy & Aafaqi (2001), *leader member-exchange* berhubungan secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Selanjutnya, penelitian tersebut didukung dengan penelitian Leow & Khong (2009,:188) yang membuktikan bahwa *leader member-exchange* secara positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen afektif.

**H₂: *Leader Member-Exchange* berpengaruh positif terhadap
Komitmen Afektif**

3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Greenberg dan Baron (2002), komitmen afektif adalah kekuatan hasrat karyawan untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Menurut Mayer dan Allen (1991), komitmen afektif merupakan seorang individu yang terkait secara psikologis pada organisasi yang memperkerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, *affection*, karena sepakat terhadap tujuan organisasi. Komitmen adalah pemicu seorang karyawan berperilaku *organizational citizenship behavior*, karyawan yang setuju dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi akan bekerja dengan sepenuh hati tanpa adanya tekanan karena sudah merasa sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi tersebut, dengan begitu karyawan akan senang hati membantu temannya yang sedang membutuhkan bantuannya, atau sering juga disebut dengan perilaku *organizational citizenship behavior*. Semakin karyawan berkomitmen afektif terhadap organisasi, semakin karyawan bersikap melebihi tuntutan tugas apabila dibutuhkan, hal ini membawa karyawan terlibat dalam berbagai bentuk *organizational citizenship behavior* (Greenberg & Baron, 2000).

Dalam penelitian Davoudi (2012), mendapatkan hasil bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan dalam penelitian Purba *et al.*, (2004), diperoleh hasil bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

H₃: Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

4. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Barbuto (2005) menyatakan bahwa pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau *organizational citizenship behavior*. Semakin baik cara pemimpin memimpin sebuah organisasi akan menimbulkan sebuah kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpinnya, dengan adanya peran pemimpin yang baik dapat menimbulkan sikap yang bagus dalam bekerja dan semakin baik nya kepemimpinan transformasional akan memberikan kinerja yang bagus yang manakaryawan akan beranggapan kalau dia bisa bekerja melebihi apa yang menjadi targetnya, dengan begitu akan ada perilaku ekstra pada karyawan. Karyawan akan senang bisa membantu atau menyelesaikan tugas yang

bukan menjadi tanggung jawabnya atau tugas rekan kerjanya sering juga di sebut dengan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Penelitian Podsakoff *et al.*, 1990 dalam Utomo, (2002) bahwa “perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi”.

H₄: Transformasional Leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior

5. Pengaruh Leader Member-Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior

Menurut Morrow (2005), *leader member-exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. *Leader member-exchange* merupakan perilaku karyawan terhadap pemimpin yang memiliki peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi, dimana perlakuan yang baik dari atasan akan dapat menciptakan perasaan sukarela dalam diri karyawan untuk dapat berkorban bagi organisasinya. *Leader member-exchange (LMX)* akan berpengaruh pada *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hubungan yang baik dan saling mempengaruhi antara pemimpin dan karyawan akan memberikan perasaan yang bahagia dan senang dengan pekerjaannya di organisasi tersebut, maka semakin baik hubungan karyawan dengan pemimpin akan berdampak pada kinerja

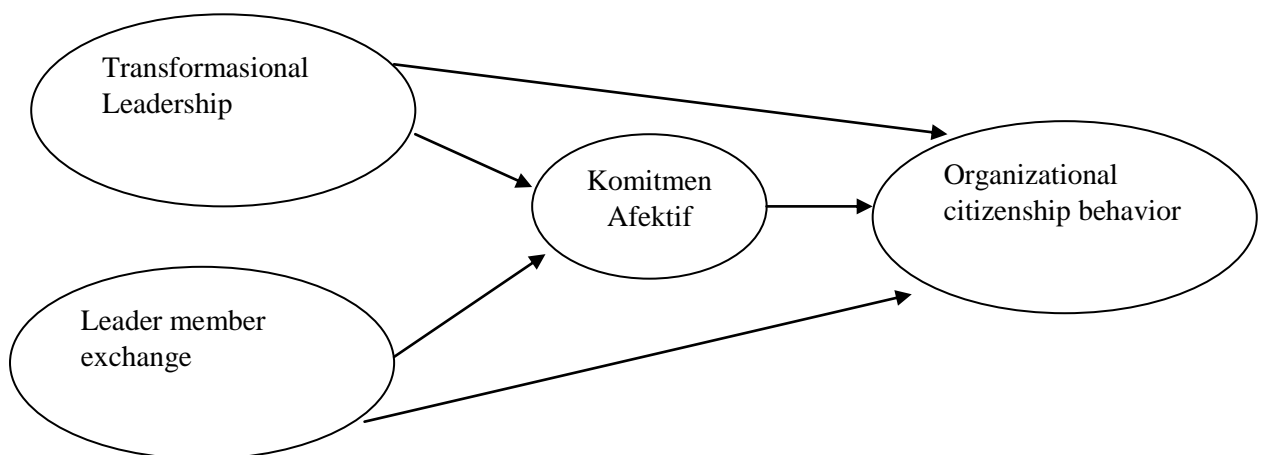
karyawan tersebut, karyawan akan dengan sukarela mengeluarkan tenaga lebih atau pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya atau sering disebut dengan peran *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ali Asgari *et al.* (2008) yang menghasikan kesimpulan *leader member-exchange (LMX)* berpengaruh positif langsung terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)*. Dalam penelitian Danny & Roy (2014) mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *leadership member-exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di PT. Welco.

H₅: Leader Member-Exchange berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual Pembentukan Hipotesis



Pada gambar 2.1 diatas dapat dijelaskan bahwa *transformational leadership* dan *leader member-exchange* yang dirasakan oleh karyawan pada tiga BRPS di Yogyakarta dapat memengaruhi komitmen afektif. Selain itu, peneliti juga akan memeriksa pengaruh dari komitmen afektif karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada tiga BRPS di Yogyakarta. Penelitian ini juga akan melihat pengaruh dari *transformational leadership* dan *leader member-exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada tiga BRPS di Yogyakarta.