

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelaahan terhadap beberapa penelitian terdahulu mengenai *organizational citizenship behavior (OCB)*, peneliti memilih lima penelitian terdahulu yang akan dijadikan acuan dalam menyusun penelitian sekaligus sebagai bahan perbandingan dan dorongan kegiatan penelitian kedepannya. Berikut tabel penelitian terdahulu yang digunakan:

2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
1	Dyah Puspita Rini, Rusdarti, Suparjo (2013)	Pengaruh Komitmen organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) : Studi pada PT. Plasa Simpang Lima Semarang	Independen : -Komitmen organisasi -Budaya Organisasi -Kepuasan Kerja Dependen : - OCB	SEM (<i>The Structural Equation Modelling</i>)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap (OCB), budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap (OCB), kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap (OCB).
2	Ida Ayu Brahmasari (2008)	Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Independen: -Budaya Organisasi -Komitmen Organisasi -Kepuasan	Explanatory Research	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Nilai-nilai organisasi, Iklim organisasi, Perhatian pada Detil, Struktur Organisasi, Komitmen pegawai dan Kepuasan pegawai secara simultan memiliki pengaruh

		Pegawai	Kerja Dependen: -OCB		yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , nilai-nilai organisasi, struktur organisasi, perhatian pada detail dan komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , sedangkan iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
3	Meyla Elizabeth Ranu (2012)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Yang Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan <i>Collection and Recovery Unit (CRU)</i> Standar Chartered Bank Surabaya	Independen: -Kepuasan Kerja Moderasi: -Komitmen Organisasi Dependen: -OCB	Analisis Regresi Sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Variabel kepuasan kerja meningkat terhadap OCB setelah dimoderasi dengan komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB
4	Devina Srie K W	Analisis Budaya	Independen:	Analisis Linear	Hasil dari penelitian ini menunjukkan

	(2012)	Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	-Budaya Organisasi -Komitmen Organisasi -Kepuasan Kerja Dependen: -OCB	Berganda	bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)
5	Akhmad Nizam Er Hamza (2015)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Studi Pada PT. Sinar Puspita Abadi factory Banyuputih Batang	Independen: -Komitmen Organisasi -Kepuasan Kerja -Budaya Organisasi Dependen: -OCB	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa antara komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi ketiganya berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang adalah adanya variabel-variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu yang digunakan kembali pada penelitian ini serta teknik analisis yang digunakan, sedangkan perbedaannya adalah adanya variabel-variabel baru yang ditambahkan dalam penelitian ini seperti kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Selain itu obyek dalam penelitian ini juga berbeda dengan penelitian sebelumnya.

B. Kerangka Teori

Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori pertukaran sosial yang dikembangkan oleh Thibaut dan Kelley yang mendefinisikan pertukaran sosial sebagai hubungan sukarela yang terjadi antara dua orang dan saling mempengaruhi atau memuaskan kedua belah pihak (ada ganjaran dan biaya).

1. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan merupakan kunci dalam mencapai kesuksesan perusahaan, karena pemimpin yang akan membawa dan mengarahkan para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, jadi tidak tergantung pada satu pendekatan untuk

semua situasi¹. Kepemimpinan merupakan norma dan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia inginkan².

Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang³. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang atasan mendorong, mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan keinginannya.⁴

a) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi karyawan untuk melakukan tugas dengan baik, sehingga visi dan misi organisasi dapat tercapai serta menimbulkan kesadaran

¹ Riva'I dan Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm. 45.

² Darwito, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD Semarang)*, Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang, 2008, hlm. 36.

³ Riva'I dan Mulyadi, *Kepemimpinan.*, hlm. 42

⁴ Jamal Zulkifli, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus BPRS BDW Yogyakarta*, Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, hlm. 15-16

karyawan untuk memandang masa depan organisasi dengan optimis.⁵

Avolio mendefinisikan kepemimpinan transformasional dengan menggunakan istilah 4I:⁶

1) *Individual consideration* (perhatian individual).

Pemimpin mengembangkan para pengikut dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap kebutuhan para karyawan, bertindak sebagai mentor bagi para karyawan, mendengarkan keinginan dan kebutuhan mereka.

2) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Pemimpin menstimulasi para karyawan agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong para karyawannya untuk memakai imajinasi mereka dan untuk menantang cara melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial.

3) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional).

Pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai visi organisasi yang secara optimis dapat dicapai dan

⁵ Putra dan Supartha, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan OCB Pada Serena Villas, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 4, 2016, hlm. 1727

⁶ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013) hlm. 141

mendorong para karyawan untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri kepada visi tersebut.

4) *Idealized influence* (pengaruh teridealisasi). Pemimpin bertindak sebagai panutan (*role mode*), menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab yang sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan sikap percaya diri tinggi terhadap visi.

Berdasarkan beberapa uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kepemimpinan merupakan tindakan untuk mempengaruhi bawahan demi tercapainya tujuan serta sasaran perusahaan. Sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang menciptakan lingkungan kerja yang bisa memotivasi karyawan serta mengembangkan minat bekerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikut untuk berpartisipasi untuk menentukan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik

melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, dan pemantauan atas tugas yang diberikan.⁷

2. Budaya Organisasi

Dalam sebuah perusahaan yang menjadi identitas utama adalah budaya yang ada didalamnya. Demi mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan sebuah budaya organisasi yang kuat karena budaya merupakan dasar atau penopang utama sukses tidaknya sebuah perusahaan. Budaya perusahaan terdiri dari seperangkat asumsi, keyakinan dan nilai yang diterima bersama oleh anggota organisasi dan digunakan untuk mengatur serta mengarahkan perilaku sesuai dengan fungsi yang diharapkan⁸. Selain itu budaya juga didefinisikan sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh sebab itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan

⁷ Rahmi, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Studi Pada Guru Tetap SMA Negeri Lombok Timur, *E-jurnal Manajemen Unud*, Vol. 3, No. 2, 2014, hlm. 333

⁸ Ida Ayu Brahmawati, Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pegawai, *Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP)* Vol. 4, No. 3, 2008, hlm. 272

terkait dengan masalah-masalah tersebut⁹. Budaya organisasi berfungsi memahamkan karyawan bagaimana organisasi bertindak untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun panjang¹⁰.

Dalam organisasi terdapat budaya yang memiliki sejumlah karakteristik sesuai dengan tujuan organisasi. Luthans mengidentifikasi ada enam karakteristik penting yaitu:¹¹

- 1) *Observed behavioral regularities*, yaitu apabila para partisipan organisasi saling berinteraksi satu sama lain, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminology dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
- 2) *Norms*, yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan.
- 3) *Dominant values*, yaitu ada sejumlah values utama yang organisasi anjurkan dan harapkan kepada para setiap anggota organisasi untuk menyumbangkannya, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi.

⁹ Andreas Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu, Teori, dan Solusi* (Yogyakarta: Amara Books, 2004) hlm. 30

¹⁰ Ida Ayu Brahasari, Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pegawai, *Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP) Vol. 4, No. 3, 2008*, hlm. 272

¹¹ Andreas Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu, Teori, dan Solusi* (Yogyakarta: Amara Books, 2004), hlm. 33-34

- 4) *Philosopy*, yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan dan atau para pelanggan diperlakukan.
- 5) *Rules*, yaitu ada sejumlah pedoman pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi. Para karyawan baru harus mempelajari “ikatan” yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sebagai anggota baru.
- 6) *Organizational climate*, yaitu ada suatu “*feeling*” yang menyeluruh yang dibawa oleh *physical layout*, cara pandang anggota organisasi berinteraksi, dan cara para anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya.

Rue dan Byars juga mengidentifikasi tujuh karakteristik yang mencakup inti budaya organisasi, yaitu:¹²

- 1) Otonomi individu. Tingkat tanggungjawab, kebebasan, dan peluang untuk melakukan inisiatif yang dimiliki individu dalam organisasi.

¹² Ida Ayu Brahasari, Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai, *Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP) Vol. 4, No. 3, 2008*, hlm. 272

- 2) Struktur. Jumlah peraturan dan jumlah pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku pegawai.
- 3) Dukungan. Tingkat bantuan dan kehangatan yang diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka.
- 4) Identifikasi. Tingkat identifikasi anggota dengan organisasinya secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu mereka atau bidang keahlian profesional.
- 5) Kinerja-imbalan. Tingkat alokasi imbalan (misalnya, kenaikan gaji, promosi) dalam organisasi didasarkan atas kriteria kinerja.
- 6) Toleransi konflik. Tingkat konflik yang ada dalam hubungan antara *peer group* dan kelompok kerja serta kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan.
- 7) Toleransi terhadap resiko. Tingkat dorongan pegawai untuk menjadi agresif, inovatif, dan mencari resiko.

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki beragam karakteristik, sehingga setiap perusahaan pasti memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan lainnya, sebagai contoh, bagaimana cara sebuah perusahaan merapatkan hubungan antar karyawannya agar tercapai kekompakan dalam sebuah

organisasi, bagaimana menjalankan *teamwork* yang baik supaya pekerjaan bisa terselesaikan dengan rapi.

Kreitner dan Kinicki menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi bagi para anggotanya menjadi empat, yaitu¹³:

- 1) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- 2) Memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Ketika kita melihat fungsi dari budaya organisasi maka sangatlah jelas bahwa budaya organisasi berperan penting bagi perusahaan untuk mencapai target yang ditentukan. Budaya organisasi yang kuat haruslah dipertahankan dan dipelihara supaya ketabihan perusahaan terus terjaga. Oleh karena itu untuk menjaga budaya organisasi agar tetap kuat, diharapkan organisasi dapat memperhatikan dan memperkuat tiga hal berikut:¹⁴

- 1) Praktik seleksi. Hal ini bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses.

¹³ Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) hlm. 13

¹⁴ Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) hlm. 20-21

- 2) Manajemen puncak. Tindakan ini mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi.
- 3) Sosialisasi. Hal ini dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini melalui tiga tahap yaitu, tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metromofis

3. Komitmen Afektif

Steers mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *“the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization”*. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya¹⁵.

Komitmen menurut Mathis dan Jackson didefinisikan sebagai, *“Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization”*. (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap

¹⁵ Rini *et al.*, Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Studi Kasus PT. Plasa Simpang Lima Semarang, *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 1, No. 1, 2013, hlm.73.

tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).¹⁶ Berdasarkan definisi diatas menunjukkan bahwa komitmen mengandung unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan serta identifikasi terhadap tujuan organisasi. Rendahnya komitmen menggambarkan rasa kurang tanggung jawab terhadap pekerjaan¹⁷.

Menurut Rhoedes komitmen organisasi dibagi menjadi tiga komponen organisasi yang masing-masing mempunyai level dan derajat yang berbeda yaitu:¹⁸

1) Komitmen Afektif (*affective commitment*),

Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*.

Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

¹⁶ Dewi *et al.*, Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Karyawan Frontliner PT Bank Riau Kepri, *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol. 7, No. 2, Mei 2015, hlm. 181

¹⁷ Hidayat dan Kusumawati, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Studi Kasus PT Argamukti Pratama Semarang 2014, *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang*, hlm. 5.

¹⁸ Hidayat dan Kusumawati, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Studi Kasus PT Argamukti Pratama Semarang 2014, *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang*, hlm. 5.

2) Komitmen Kontinuans (*continuance commitment*),

Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

3) Komitmen Normatif (*normative commitment*).

Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi.

Komitmen afektif merupakan salah satu komponen dari komitmen organisasional yang mengacu pada ikatan emosional seorang karyawan dengan organisasinya. Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat cenderung lebih setia kepada organisasinya karena keinginan dari hatinya. Komitmen afektif muncul karena adanya kebutuhan serta ketergantungan dengan aktifitas-aktifitas yang sudah dilakukan di organisasi yang apabila ditinggalkan akan merasa rugi.¹⁹

¹⁹ Sia Thjun Han *et.al*, Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan kepuasan Kerja, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 14, No. 2, 2012, Universitas Kristen Petra, Surabaya, hlm. 110-111

Semangat kerja merupakan salah satu indikasi dari komitmen karyawan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada dirinya maka memiliki semangat kerja yang tinggi pula, begitupun sebaliknya. Karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah karyawan yang memiliki perilaku yang kerja yang baik, berkualitas, dan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan.²⁰

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational citizenship behavior atau perilaku *ekstra* telah dipelajari sejak akhir 1970-an, selama tiga dekade terakhir minat dalam perilaku ini telah meningkat secara substansial, perilaku organisasi telah dikaitkan dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan, sehingga jenis perilaku karyawan memiliki konsekuensi penting di tempat kerja.²¹

Organ mengemukakan *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.²²

²⁰ Kusumastuti dan Nurtjahjanti, Komitmen Afektif Organisasi Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Pekerja Pelaksana di Perusahaan Umum (Perum) X Semarang, *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, Vol. 10, No. 1, 2013, hlm. 15

²¹ Sulfa Fariana, *Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB) Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, Skripsi Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2014, hlm. 20.

²² Rini *et al.*, Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Studi Kasus PT. Plasa Simpang Lima Semarang, *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 1, No. 1, 2013, hlm.73.

Sedangkan Smith mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan seseorang dan tidak ada *reward* dalam konteks struktur organisasi.²³ Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai “*good citizen*”.²⁴ Katz dalam Todd dan Kent berpendapat bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang karyawannya melakukan suatu tindakan yang kreatif dan inovatif secara spontanitas dalam hal ekstra role seperti menolong karyawan lainnya maupun memberikan saran.²⁵

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku *ekstra* seorang karyawan yang bersifat positif dan tidak termasuk dalam sistem *reward* struktur organisasi akan tetapi meningkatkan efektivitas organisasi. Hal inilah yang menjadi nilai lebih sebuah organisasi, karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki anggota-anggota yang bertindak sebagai *good citizen*.²⁶

²³ Gita *et al.*, Organizational Citizenship Behaviour dan Kepuasan Kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya*, 2012, Vol. 03, No. 01, hlm 343-344

²⁴ Meyla Elizabeth Ranu, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Yang Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Collection And Recovery Unit (CRU) Standard Chartered Bank Surabaya*, Tesis Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya 2012, hlm. 29.

²⁵ Sulfa Fariana, *Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB) Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, Skripsi Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2014, hlm. 21.

²⁶ Meyla Elizabeth Ranu, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Yang Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Collection And Recovery Unit (CRU) Standard Chartered Bank Surabaya*, Tesis Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya 2012, hlm. 29.

Adapun aspek-aspek *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Organ adalah:²⁷

1) *Altruism*

Membantu dengan sukarela anggota yang lain dalam menyelesaikan tugasnya (membantu sukarela anggota yang berkecakupan kurang atau pegawai baru, dan asisten rekan sekerja yang memiliki beban kerja lebih atau absen, serta membagi strategi penjualan).

2) *Courtesy*

Mencegah masalah-masalah yang timbul dari hubungan kerja (mendorong teman sekerja ketika mereka diragukan atas pengembangan profesi kerja). Dalam hal ini termasuk membesarkan hati rekan kerja ketika mereka sedang berkecil hati atau merasa tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.

3) *Sportsmanship*

Menerima keadaan yang kurang diharapkan dibandingkan dengan kondisi ideal. Dalam hal ini seperti mengeluh sesuatu di tempat kerja, mengabaikan tanggung jawab baik secara terang-terangan maupun tidak.

4) *Civic Virtue*

Bertanggung jawab atas kelangsungan hidup perusahaan (menghadiri rapat yang tidak berhubungan dengan pekerjaan akan tetapi membantu perusahaan, *up to date* dengan perubahan perusahaan, memberikan

²⁷ Alifah Rahmadiyah Putri, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Studi Kasus BMT BIF Yogyakarta*, Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Yogyakarta hlm. 37-39

saran dan rekomendasi bagaimana prosedur diperusahaan seharusnya dikembangkan).

5) *Conscientiousness*

Berdedikasi terhadap pekerjaan dan hasrat untuk melebihi kebutuhan formal yang diinginkan perusahaan seperti bekerja lembur, sukarela mengerjakan pekerjaan diluar tugasnya, mentaati aturan perusahaan dan tidak pernah menghamburkan waktu secara percuma.

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dalam perusahaan cukup kompleks diantaranya yaitu: kepuasan kerja, budaya dan iklim organisasi, suasana hati dan kepribadian, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin (*gender*).²⁸

C. Hipotesis

Kepemimpinan bukan sekedar kemampuan untuk mendorong, mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan keinginannya. Pada tingkat individu misalnya, pemimpin juga melibatkan diri dalam pemberian nasehat, bimbingan, inspirasi, dan motivasi kepada para karyawan. Ketika hubungan berjalan dengan baik maka karyawan akan merasa diperhatikan oleh pemimpin yang berdampak pada meningkatnya rasa kepercayaan diri dalam bekerja, dan juga menimbulkan perilaku *ekstra* pada diri karyawan tersebut untuk melakukan tugas yang tidak hanya menjadi tugas pokoknya saja.

²⁸ Gita *et al.*, *Organizational Citizenship Behaviour dan Kepuasan Kerja pada Karyawan*. Jurnal Penelitian Psikologi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, 2012, Vol. 03, No. 01, hlm 345

Dalam penelitian Lembono menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang berarti kepemimpinan transformasional yang tinggi dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan”. Dalam pandangan yang sama, penelitian yang dilakukan Supit menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang berarti semakin baik kepemimpinan maka semakin meningkatkan perilaku *ekstra* karyawan”.

Secara teoritis, hasil penelitian sejalan dengan teori (*path goal theory*) bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahannya dalam pencapaian tujuan (*goals*) mereka dan menyediakan petunjuk (*path*) dan/atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut selaras dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan.²⁹

Berdasarkan penelitian yang sudah diungkapkan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Kesuksesan suatu organisasi tidak terlepas dari penerapan budaya organisasi oleh seluruh elemen organisasi. Pegawai yang memahami nilai-nilai budaya organisasi akan mengimplementasikannya dalam kepribadian

²⁹ Kaihatu dan Rini, Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi Pada Guru-Guru SMU di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 98, No. 1, 2007, hlm. 55

organisasi. Nilai-nilai tersebut akan menjadi perilaku harian pegawai sehingga menimbulkan *OCB* dalam organisasi.

Dalam penelitian Nizam menyatakan bahwa “budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang berarti semakin besar pemahaman budaya organisasi karyawan maka perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan juga akan meningkat”. Sama halnya dengan penelitian Oemar yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono *et.al* juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *OCB*.

Berdasarkan penelitian yang sudah diungkapkan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Komitmen organisasi pada dasarnya merupakan keterlibatan dan loyalitas yang dilakukan karyawan terhadap organisasinya. Ketika berbicara tentang loyalitas, maka seorang pekerja atau karyawan akan rela untuk melakukan tugas melebihi dari apa yang ia kerjakan. Oleh karena itu seorang pekerja atau karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap organisasi maka secara tidak langsung akan meningkatkan *OCB* pada dirinya.

Meyer *et.al* menemukan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*,

Milwati juga menguatkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada dosen, jadi ketika seorang dosen memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi maka dia akan melakukan perilaku-perilaku yang diluar tugas formalnya untuk memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang sudah diungkapkan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

D. Model Penelitian

Kerangka pemikiran yang diajukan dalam penelitian ini berdasarkan hasil teori yang sudah dipaparkan diatas. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Ada dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel independen dan variabel dependen. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen afektif sebagai variabel independen dan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel dependen. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka dihasilkan konsep penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1

