

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Gaya Kepemimpinan**

Dalam mensukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya (Mulyadi dan Rivai, 2009). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Suranta dalam Abdillah, 2011: 24). Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi (Mulyadi dan Rivai, 2009).

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan Mulyadi dan Veithzal Rivai (2009) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Lebih lanjut Suranta dalam Abdillah (2011: 25) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi. Sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi.

### 2.2.1 Teori-teori Kepemimpinan

Mulyadi dan Rivai (2009:452) mengemukakan satu teori kepemimpinan, yaitu: teori sifat, teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

#### 1 *Inteligensia.*

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan di atas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

#### 2 Kepribadian.

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

- a. Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tahu yang besar.
- b. Memiliki daya ingat yang kuat.
- c. Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak.
- d. Mau mendengarkan masukan (ide), dan kritikan dari bawahan.
- e. Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
- f. Mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul.
- g. Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya.
- h. Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.

#### 3 Karakteristik fisik.

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

### **2.1.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Ivancevich *et.al* (2006) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

### **2.1.3 Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Perkembangan faktor kepemimpinan transformasional dihasilkan dari penelitian oleh Bass dalam Laksmi (2014: 15). Ia mengidentifikasi tiga faktor yang menggambarkan pemimpin transformasional, ketiganya adalah :

1. Karisma. Pemimpin mampu menanamkan rasa kebernilaian, hormat, dan bangga serta mengartikulasikan visi.
2. Perhatian individual. Pemimpin memperhatikan kebutuhan dari para pengikut dan memberikan proyek yang bermakna sehingga para pengikut akan tumbuh secara pribadi.
3. Stimulasi intelektual. Pemimpin membantu para pengikut untuk berpikir ulang dengan cara rasional bagaimana cara menganalisis situasi. Dia mendorong para pengikut menjadi kreatif.

Salah satu karakteristik penting dari pemimpin transformasional adalah karisma. Meskipun demikian karisma saja tidak cukup untuk kepemimpinan transformasional, seperti yang diutarakan Bass (dalam Ivancevich, 2006) keterikatan emosional yang dalam yang merupakan karakteristik dari hubungan antara pemimpin karismatik dan para pengikutnya mungkin dapat ditemui ketika kepemimpinan transformasional terjadi, tetapi kita bisa mengklasifikasi sejumlah pemimpin karismatik yang tidak memiliki pengaruh transformasional.

Selebriti dapat dianggap karismatik oleh sebagian besar orang. Selebriti dipuja dan disanjung oleh massa dan tumbuh karena mereka. Orang-orang akan terangsang secara emosional dengan kehadiran selebriti dan akan mengidentifikasi diri mereka dalam fantasi mereka dengan selebriti tersebut, tetapi selebriti tidak terlibat dalam transformasi dalam bentuk apapun pada publik. Sebaliknya, dengan karisma, pemimpin yang transformasional dapat memainkan peran guru, mentor, pelatih, pembaharu, atau peran revolusioner. Karisma adalah bagian penting dari kepemimpinan transformasional, tetapi karisma saja tidak cukup untuk melakukan proses transformasional. Selain karisma, pemimpin transformasional memerlukan kemampuan assessment, kemampuan komunikasi, dan sensitivitas terhadap orang lain. Mereka harus dapat mengartikulasi visi mereka, dan harus sensitif terhadap efisiensi *skill* yang dimiliki para pengikut.

#### **2.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Ada beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu (Luthans, 2007):

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
2. Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
3. Mereka percaya pada orang-orang.
4. Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
5. Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*).
6. Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
7. Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

## **2.2 Komitmen Organisasional**

### **2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen *organizational* menurut Gibson dalam Murnanaka (2012: 19) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam

organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Modway, Steer, & Porter dalam Wahyuningsih (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai seberapa jauh tingkat tingkat seorang pekerja dalam mengidentifikasi dirinya pada organisasi serta keterlibatannya di dalam suatu perusahaan.

Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasional dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan perusahaan dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut. Komitmen artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai perusahaan dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan perusahaan demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya

Kemudian Newstrom & Davis dalam Nydia (2012: 19) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional adalah derajat dimana pegawai mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional merefleksikan keyakinan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras, dan terus bekerja di organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian diatas, pengidentifikasian yang dimaksud adalah identifikasi nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi yang dilakukan oleh pegawai. Tingkat komitmen organisasional yang tinggi dapat berdampak pada kesetiaan yang dimiliki oleh pegawai terhadap perusahaan atau organisasi. Pegawai akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memperdulikan kelangsungan hidup organisasi.

### **2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen**

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers dalam (Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam perusahaan, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja
3. Pengalaman kerja, seperti cara karyawan lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang perusahaan.

Sementara itu, Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya perusahaan, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada perusahaan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam perusahaan tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan

### **2.2.3 Komponen Komitmen Organisasional**

Mowday yang dikutip Sopiah (2008) menyatakan ada tiga aspek komitmen antara lain :

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada perusahaan. Individu menetap dalam perusahaan karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*
2. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar

untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu perusahaan. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*)

3. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap perusahaan. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

#### **2.2.4 Macam-macam Bentuk Komitmen**

Menurut Thomson dan Mabey dalam Susanto (2011) komitmen dibedakan menjadi dalam tiga tingkatan atau derajat :

1. Komitmen pada tugas (*Job Commitment*) merupakan komitmen yang berhubungan dengan aktivitas kerja. Komitmen pada tugas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti kesesuaian orang dengan pekerjaannya dan karakteristik tugas seperti variasi keterampilan, identitas pekerjaan, tingkat kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik pekerjaan. Motivasi kerja terbentuk oleh tiga kondisi, yaitu apabila karyawan merasakan pekerjaannya berarti, karyawan merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.
2. Komitmen pada karir (*Career Commitment*), komitmen pada karir lebih luas dibandingkan dengan komitmen pada pekerjaan tertentu. Komitmen ini lebih berhubungan dengan bidang karir daripada sekumpulan aktivitas dan merupakan tahap dimana persyaratan suatu pekerjaan tertentu memenuhi aspirasi karir individu. Ada kemungkinan individu yang memiliki komitmen yang tinggi pada karir akan meninggalkan perusahaan untuk meraih peluang yang lebih tinggi lagi.
3. Komitmen pada organisasi (*Organizational Commitment*), merupakan jenjang komitmen yang paling tinggi tingkatannya. Porter dan Steers dalam Susanto (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat keterikatan relatif dari individu terhadap organisasinya. Definisi komitmen organisasi menurut Luthans dalam Susanto (2011) adalah sikap loyal anggota organisasi atau pekerja bawahan dan merupakan proses yang

berlangsung secara terus menerus mereka menunjukkan kepedulian dan kelangsungan sukses organisasi. Sedangkan definisi menurut Robbins (2008) adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

### **2.2.5 Manfaat Komitmen**

Manfaat dengan adanya Komitmen dalam organisasi adalah sebagai pegawai yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap perusahaan atau organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam perusahaan atau organisasi, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada perusahaan atau organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan dan sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah saluran individu untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.

### **2.2.6 Cara Membentuk Komitmen**

Tidak ada satu pimpinan perusahaan atau organisasi manapun yang tidak menginginkan seluruh jajaran anggotanya tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan atau organisasi mereka. Bahkan sampai sejauh ini banyak pimpinan perusahaan atau organisasi sedang berusaha meningkatkan komitmen anggotanya terhadap perusahaan atau organisasi. Menurut Martin dan Nicholls dalam Susanto (2011) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) strategi untuk membentuk komitmen pegawai terhadap perusahaan atau organisasi, yaitu:

1. Menciptakan rasa kepemilikan terhadap perusahaan dengan meningkatkan kepercayaan di seluruh anggota perusahaan bahwa mereka benar-benar (secara jujur) diterima oleh manajemen sebagai bagian dari perusahaan. Banyak cara yang bisa dilakukan untuk itu, mengajak karyawan perusahaan untuk terlibat memutuskan penciptaan dan pengembangan produk baru, terlibat memutuskan perubahan rancangan kerja dan sebagainya. Bila mereka merasa terlibat dan semua idenya

dipertimbangkan maka muncul perasaan kalau mereka ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil. Apalagi ditambah dengan kepercayaan kalau hasil yang diperoleh perusahaan akan kembali pada kesejahteraan mereka pula. Sehingga karyawan mempercayai bahwa ada guna dan manfaat yang mereka kontribusikan dalam bekerja di perusahaan.

2. Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi instrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan. Menciptakan semangat kerja bawahan bisa dengan cara meningkatkan kualitas kepemimpinan yaitu menumbuhkan kemauan manajer dan supervisor untuk memperhatikan sepenuhnya motivasi dan komitmen bawahan melalui pemberian delegasi tanggung jawab dan pendayagunaan ketrampilan bawahan.
3. Keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala perusahaan benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana perusahaan ini akan dibawa, tahu dengan pasti bagaimana cara membawa perusahaan mencapai keberhasilannya, dan kemampuan menerjemahkan rencana ke dalam realitas. Pada konteks ini karyawan akan melihat bagaimana ketegaran dan kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan hingga sukses, kesuksesan inilah yang membawa dampak kebanggaan pada diri karyawan. Apalagi mereka sadar bahwa keterlibatan mereka dalam mencapai kesuksesan itu cukup besar dan sangat dihargai oleh manajemen.

### **2.2.7 Indikator Komitmen Organisasional**

Menurut Steers dalam Kuntjoro (2009) komitmen organisasi memiliki tiga indikator utama yaitu :

#### **1. Identifikasi**

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap perusahaan. Untuk menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan perusahaan, sehingga mencakup beberapa tujuan

pribadi para anggota atau dengan kata lain perusahaan memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggota dalam tujuan perusahaana. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan perusahaan. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan perusahaan.

## 2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari perusahaan, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

## 3. Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap perusahaan memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa menjaga hubungannya dengan perusahaan bahkan dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Martoyo (2007 : 115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya,ia

akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap karyawan/ pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Menurut Tiffin (1958) dalam As'ad (2004 : 104 ) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Sedangkan menurut Blum (1956) dalam As'ad (2004 : 104 ) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Dari batasan - batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing – masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2010 : 202). Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum

terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima (Robbins, 2006 : 26). Kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya “ (Davis, 2010 : 105).

### **2.3.2 Variabel-variabel Kepuasan Kerja**

Panggabean (2004) membagi variabel-variabel kepuasan kerja dalam tiga kelompok yaitu:

1. Karakteristik pekerjaan terdiri dari keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik.
2. Karakteristik organisasi mencakup skala usaha, kompleksitas, komunikasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan.
3. Karakteristik individu terdiri dari jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan dan jumlah tanggungan.

### **2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Robins (2006) lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work it Self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5. Gaji/upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuh kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

#### **2.3.4 Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan bekerja, yaitu :**

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan bekerja, yaitu :

1. *Kerja yang secara mental menantang*, kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai berapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. *Ganjaran yang pantas*, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
3. *Kondisi kerja yang mendukung*, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau sedikit).
4. *Rekan kerja yang mendukung*, orang-orang mendapatkan lebih daripada uang atau sekedar prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. *Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan*, pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam pekerjaan mereka.

## **2.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

### **2.4.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang mau melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organ dalam Wulandari (2015: 9), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan tidak akan diberi hukuman.

### **2.4.2 *Prediktor Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Bateman & Organ dalam Wulandari (2015:11) melakukan penelitian pertama pada hal yang mempengaruhi perilaku OCB, dan memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja menjadi prediktor utama OCB. Para peneliti kemudian menyebutkan bahwa kepuasan kerja terlalu luas sebagai suatu konstruksi untuk prediksi yang akurat dari OCB (Deluga, Jahangir, Akbar, & Haq dalam Wulandari (2015:11) menyebutkan beberapa hal yang mempengaruhi OCB yaitu:

1. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional (*Job satisfaction and organizational commitment*)

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja dan OCB.

Individu dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki kemungkinan untuk berperilaku OCB. Komitmen organisasional juga memiliki hubungan positif dengan OCB. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi dan berperilaku OCB.

2. Persepsi peran (*Role perceptions*)

Persepsi peran meliputi konflik peran dan ambiguitas peran, keduanya ditemukan secara signifikan berhubungan negatif dengan OCB. Disisi lain, kejelasan peran (*role clarity*) dan fasilitasi peran (*role facilitation*) berhubungan positif. Tetapi karena peran ambiguitas dan konflik peran mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi OCB, maka terdapat kemungkinan bahwa setidaknya sebagian hubungan antara konflik, ambiguitas, dan OCB dimediasi oleh kepuasan kerja

3. Perilaku Pemimpin (*Leader behaviors*)

Kepemimpinan memiliki pengaruh kuat pada karyawan untuk berperilaku OCB, namun tidak dikaitkan dengan gaya kepemimpinan tertentu, tetapi adalah kualitas hubungan karyawan dengan pemimpinnya. Selain itu, penghargaan untuk kinerja yang baik, serta persepsi karyawan tentang keadilan juga mempengaruhi OCB

4. Persepsi keadilan (*Fairness perceptions*)

Mengacu pada perasaan karyawan pada keputusan organisasi, apakah mereka dilibatkan dalam ide dan aspirasi, dan juga apakah mereka merasa cukup dihargai dan diberikan tanggung jawab. Persepsi keadilan berpengaruh positif dengan OCB

5. Disposisi individu (*Individual disposition*)

Kepribadian individu meliputi efektifitas positif, efektifitas negatif, kesadaran dan keramahan telah ditemukan mempengaruhi seseorang untuk berperilaku OCB. Kepribadian dapat menjadi ukuran penting dalam mengendalikan pengaruh terhadap perilaku

6. Teori motivasi (*Motivational theories*)

Barbuto, et al, dalam Wulandari (2015:11) berpendapat bahwa meskipun motivasi bekerja sebagai *antecedents* untuk perilaku OCB, namun para

peneliti memperingatkan bahwa sumber motivasi individu bisa berdampak pada tingkatan OCB. Sebagai pengembangan individu dalam organisasi, teori motivasi cenderung kurang berlaku sebagai *antecedents*

#### 7. Usia karyawan (*Employee age*)

Pekerja dengan usia muda dan usia tua memandang pekerjaan dengan cara yang berbeda secara fundamental. Pekerja dengan usia muda mengkoordinasikan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi secara fleksibel, sebaliknya pekerja usia tua lebih kaku dalam menyesuaikan kebutuhan mereka dengan organisasi. Perbedaan ini dapat menyebabkan motif penting yang berbeda dalam berperilaku OCB.

OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan peningkatan produktivitas manajerial. Dilakukan dengan menggunakan sumber daya dalam hal produktif, membantu mengkoordinasikan kerja baik individu maupun kelompok, dan memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

#### **2.4.2 Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Organ dalam Wulandari (2015: 9), OCB terdiri dari 5 indikator, yaitu :

##### 1. *Altruism*

Perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada rekan kerja dalam suatu organisasi. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang lebih berat, membantu memberikan arahan kepada karyawan baru yang padahal itu bukan merupakan kewajibannya, menggantikan pekerjaan rekan kerjanya yang berhalangan untuk hadir.

##### 2. *Courtesy*

Membantu mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah mempertimbangkan dampak dari tindakan yang akan dilakukannya terhadap rekan kerjanya, memberi konsultasi dan informasi yang diperlukan kepada rekan kerja, menjaga

hubungan baik dengan rekan kerja, serta menghargai hak dan privasi mereka.

### 3. *Sportsmanship*

Toleransi pada situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman yang terjadi ditempat kerja tanpa mengeluh. Contoh perilaku dari dimensi ini adalah karyawan tidak menghabiskan waktu untuk mengeluhkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan maupun lingkungan kerjanya, tidak membesarkan masalah yang terjadi di organisasi, mampu mengambil sisi positif dari kondisi yang terjadi.

### 4. *Civic Virtue*

Terlibat dan ikut bertanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi. Tidak hanya aktif dalam mengemukakan pendapat tetapi aktif menghadiri pertemuan-pertemuan dan terus mengikuti perkembangan isu-isu yang terjadi di organisasi. Mengambil inisiatif rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi.

### 5. *Conscientiousness*

Melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi melampaui persyaratan minimal yang dibutuhkan. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah mematuhi peraturan-peraturan di organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi, selalu tepat waktu dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, tidak membuang-buang waktu kerja, membersihkan dan merapikan tempat atau peralatan bekerja setelah digunakan, ikut memelihara sumber daya dan hal-hal yang berkaitan dengan pemeliharaan internal.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang terkait, antara lain:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

<b>Peneliti dan Tahun Penelitian</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
--------------------------------------	-------------------------	----------------------------	-------------------------

Fitrianasari <i>et. al</i> (2013)	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum “Darmayu” di Kabupaten Ponorogo	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i>
		2. Kinerja	
		3. Kompensasi	
		4. Kepuasan Kerja	
Ratnaningsih. (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i>
		2. Komitmen	
		3. Kepuasan Kerja	
Wijaya <i>et. al</i> (2014)	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> di PT. XYZ Surabaya	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Menyimpulkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> .
		2. Komitmen Organisasional	
		3. Kepuasan Kerja	
Rusdiyanto <i>et.al</i> (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasi-onal dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> , dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator pengaruh kepemimpinan tranformasional dan kepemimpinan transaksional pada OCB karyawan
		2. Kepemimpinan Transformasi-onal	
		3. Kepemimpinan Transaksional	
		4. Kepuasan Kerja	
Atmaja <i>et.al.</i> (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasio-nal dan	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan

	Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	2. Gaya Kepemimpinan Transformasional	transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)
		3. Komitmen Organisasional	

Berdasarkan penelitian terdahulu diketahui belum ada penelitian yang membahas judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, meskipun masing-masing memiliki kesamaan variabel dengan penelitian yang penulis lakukan, sehingga hal ini menjadi perbedaan dengan penelitian terdahulu. Kemudian yang menjadi perbedaan berikutnya adalah objek yang diteliti dalam hal ini penulis lakukan pada PT. Cahaya Bagus Mandiri Bandar Lampung, karena hasil masing-masing penelitian tersebut belum tentu sama jika dilakukan pada objek yang berbeda, sehingga hal ini sekaligus menjadi keterbatasan pada penelitian ini.

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2008: 49). Menurut Bass dalam Prabowo (2014: 42) Kepemimpinan transformasional mengacu kepada pemimpin yang menggerakkan pengikutnya melampaui kepentingan pribadinya melalui *idealized influence* (pengaruh ideal atau kharisma), *inspiration* (inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), atau *individualized consideration* (pertimbangan bersifat individual). Sehingga dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **2.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Allen dan Meyer dalam Prabowo, 2014: 71). Selanjutnya Allen dan Meyer dalam Prabowo (2014: 71) menjelaskan komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya (Dargahi, Alirezaie, Shaham, dalam Prabowo, 2014: 71). Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Luthans, 2006).

Ratnaningsih (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Selanjutnya Wijaya *et.al* (2014) juga menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Demikian juga Atmaja *et.al.* (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **2.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai predictor utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka.

Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap OCB, karna apabila karyawan bekerja dengan sepenuh hati mereka dan perusahaan pun tidak segan untuk memberi reward, atau gaji yang sesuai dengan pekerjaan mereka, maka karyawan akan merasa puas dengan apa yang mereka kerjakan. Memiliki atasan dan rekan kerja yang baik juga akan membuat karyawan menaikkan kinerjanya dan akan merasa puas. Jika karyawan puas terhadap perusahaan maka karyawan dengan senang hati melakukan OCB, misal dengan membantu pekerjaan karyawan lain yang belum selesai.

Hasil penelitian Ratnaningsih (2013) menyatakan kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Demikian juga Wijaya *et.al* (2014) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **2.6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

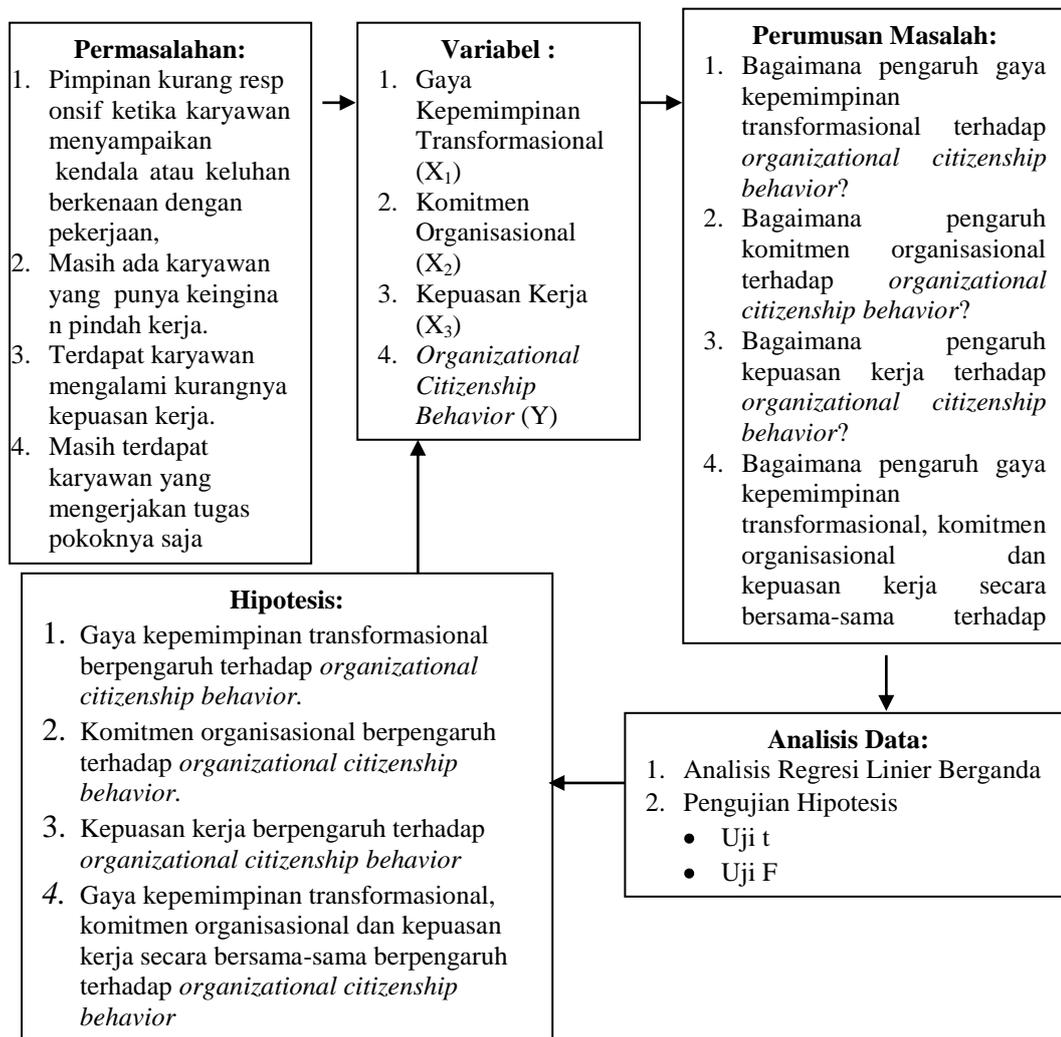
Karyawan yang merasakan adanya gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja akan memiliki OCB, Karna jika jika kepemimpinan transformasional berjalan dengan semestinya karyawan akan lebih taat dan memenuhi kewajibannya serta melakukan sesuatu lebih dari pekerjaannya, karyawan yang merasa puas dengan juga cenderung

sukarela melakukan OCB, karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan dan jika karyawan puas terhadap pekerjaan sehingga karyawan dapat melakukan OCB.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ratnaningsih (2013), Fitrianasari (2013), Wijaya *et.al* (2014), dan Rusdiyanto *et.al* (2015) serta Atmaja *et.al* (2016) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

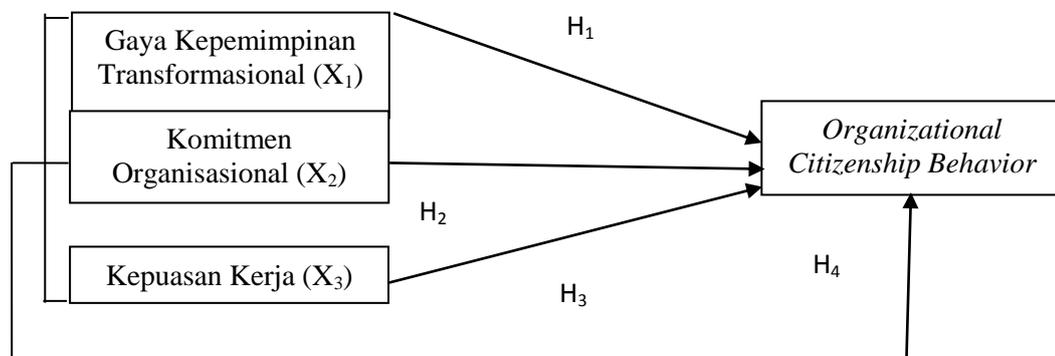
H<sub>4</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

## 2.7 Kerangka Pikir



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

## 2.8 Model Penelitian



Gambar 3.1. Model Penelitian