

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kepemimpinan

##### 2.1.1 Teori-Teori Kepemimpinan

Menurut Thoha (2013, p.32) teori-teori kepemimpinan adalah sebagai berikut:

###### 1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. Teori *Great Man* menyatakan bahwa seseorang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Teori *great man* barangkali dapat memberikan arti lebih realistis terhadap pendekatan sifat dari pemimpin, setelah mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi adalah suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin dalam suatu organisasi dibutuhkan latar belakang pendidikan dan pengalaman disuatu organisasi. Dengan pendidikan dan dan pengalaman tersebut, pemimpin bisa menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang berkompetensi dan mempunyai pengalaman yang tinggi untuk memimpin organisasi yang menaunginya.

###### 2. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Hal tersebut melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan

mengembangkan peranan. Penelitian psikologi sosial dapat digunakan untuk mendukung konsep-konsep peranan dan pertukaran yang diterapkan dalam kepemimpinan. Hasil dari suatu penemuan, dalam penelitiannya ini menyatakan bahwa para bawahan juga dapat mempengaruhi para pemimpinnya, seperti pemimpin dapat memengaruhi pengikut-pengikutnya/para bawahannya. Suatu contoh penemuan Greene menyatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin akan memberikan penekanan struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas). Tetapi ketika para bawahan dapat melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin akan menaikkan pada penekanannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan). Barrow dalam penelitiannya menemukan bahwa produktivitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitasnya.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa para bawahan dapat memengaruhi pemimpinnya. Jika kinerja bawahannya baik maka akan dapat memengaruhi produktivitas perusahaan, sehingga pemimpin akan merasa untung dengan kinerja bawahannya. Hal tersebut dapat dibuktikan jika pemimpin memberikan penghargaan pada bawahannya yang kinerjanya baik, maka bawahan akan lebih meningkatkan kinerjanya, otomatis pemimpin mendapatkan untung dan produktivitas perusahaan meningkat.

### 3. Teori Situasional Dan Model Kontijensi

Pada sekitar tahun 1940 ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Berbagai variabel situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh teori situasional ini. Kemudian sekitar tahun 1967, Fred Fiedler mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas

kepemimpinannya. Konsep model ini dituangkan dalam bukunya yang terkenal *A Theory of Leadership Effectiveness*. Fiedler mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan Dugaan Kesamaan diantara Keberlawanan (*Assumed Similarity between Opposites, ASO*) dan Teman Kerja yang paling sedikit disukai (*Least Preferred Coworker, LPC*). ASO memperhitungkan derajat kesamaan di antara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerjanya. Dua pengukuran tersebut ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. Hubungan kemanusiaan dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (ASO) atau memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi (LPC).
- b. Gaya yang berorientasi tugas dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi (ASO) dan memberikan suatu gambaran yang paling sedikit disukai (LPC).

#### 4. Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Dalam teori *path-goal* menggunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satu pihak sangat berhubungan erat dengan motivasi kerja, dan pihak lain berhubungan dengan kekuasaan.

Teori *pat-goal* mempunyai empat tipe gaya kepemimpinan yaitu:

##### a. Kepemimpinan direktif

Dalam model ini bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin.

Dalam model ini tidak ada partisipasi bawahan.

b. Kepemimpinan yang mendukung

Model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

c. Kepemimpinan partisipatif

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada para bawahannya bahwa mereka mampu melaksanakan tugas mencapai tujuan yang secara baik.

### **2.1.2 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Siagian, (2012, p.97) kepemimpinan adalah inti dari pada pengelolaan manajemen sebuah organisasi, karena itu kepemimpinan merupakan motor/penggerak daripada seluruh sumber-sumber dan alat-alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnnya (Sutikno, 2014, p.16).

Kepemimpinan itu adalah proses menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu, dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan bergirah dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan (Delti, 2015). Beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli, dalam Sutikno (2014, p.15) adalah berikut ini:

1. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch dan Behling).
2. Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P. Terry).
3. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum ( H. Koontz dan C. Donnell).
4. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan (Ordway Tead).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

### **2.1.3 Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Menurut Sutikno (2014, p.36) tipe-tipe kepemimpinan yang luas dan dikenal dan diakui keberadaannya adalah:

#### **1. Tipe Otokratik**

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Pemimpin otoriter senang mempergunakan ungkapan dalam

kehidupan sehari-hari dengan mengatakan: “kantor saya” atau “pegawai saya” dan lain-lain seolah-olah organisasi atau anggota merupakan miliknya. Ungkapan yang menyatakan milik itu merupakan manifestasi dari sikap berkuasa. Jadi, seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
- e. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya.
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum

## 2. Tipe Kendali Bebas (*Laissez-Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Sifat kepemimpinan pada tipe kendali bebas seolah-olah tidak tampak. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik perseorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

## 3. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan

menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Untuk mencapai keefektifan organisasi, penerapan beberapa tipe kepemimpinan di atas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional. Untuk dapat mengembangkan tipe kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni:

- a. Kemampuan analitis, kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
- b. Kemampuan untuk fleksibel, kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
- c. Kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

#### **2.1.4 Indikator-Indikator dalam Kepemimpinan**

Dalam penelitian ini kepemimpinan akan diukur dengan indikator yang dikemukakan dalam Delti (2015) yaitu sebagai berikut:

##### **1. Kemampuan Analitis**

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

##### **2. Keterampilan Berkomunikasi**

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

##### **3. Keberanian**

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.

##### **4. Kemampuan Mendengar**

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran oranglain, terutama bawahan-bawahannya.

#### 5. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin.

## 2.2 Komitmen Organisasi

### 2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2012, p.140) komitmen pada organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang anggota memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen adalah sikap anggota untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana anggota mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi adalah tingkat dimana individu mengidentifikasi dirinya dan terlibat langsung dalam kegiatan organisasinya yang ditunjukkan oleh karyawan dengan sikapnya terhadap organisasi dan keinginannya untuk tidak meninggalkan organisasi tersebut (Arifin, Taher dan Hamidah Nayati Utami, 2016).

Menurut Sutrisno (2012, p.292) komitmen organisasi adalah kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu



organisasi mencapai tujuannya. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

### **2.2.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen pada karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang begitu panjang dan bertahap. Menurut Steers dalam Sopiah (2012, p.63) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

### **2.2.3 Langkah-Langkah untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Menurut Sunarto (2012, p.26) organisasi yang berbasis komitmen akan merancang pekerjaannya lebih luas daripada sebelumnya untuk memadukan perencanaan dan implementasinya, serta memperbaiki operasi, bukan hanya mempertahankan yang sudah berjalan saja. Sunarto juga menjelaskan langkah-langkah untuk meningkatkan komitmen organisasi yaitu:

1. Melibatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Berbicara kepada para anggota tim secara informal dan formal mengenai apa yang sedang terjadi di dalam departemen dan rencanakanlah masa depan yang akan mempengaruhi mereka.
3. Melibatkan anggota tim dalam menetapkan harapan bersama.
4. Mengambil langkah untuk meningkatkan kualitas kerja dalam organisasi, cara melakukan pekerjaan, cara mendesai pekerjaan, gaya manajemen serta lingkup partisipasi.
5. Membantu karyawan mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya.
6. Jangan member janji-janji memberi kepada karyawan bahwa perusahaan akan berusaha semampunya untuk member kesempatan kerja dan berkembang.
7. Kerangka berpikir karyawan tidak selalu sama dengan kerangka berpikir organisasi. Agar pandangan organisasi bisa diterima karyawan, organisasi harus bisa menjadi kepercayaan.

### **2.2.4 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi. Wursanto (2015, p.15) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
2. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
3. Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainnya.
5. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun. Setelah rasa memiliki dari setiap anggota kelompok mulai tumbuh dan berkembang maka tumbuhlah suatu kesepakatan bersama yang harus ditaati oleh setiap anggota ( karyawan).

#### **2.2.5 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi**

Menurut Sopiah (2012, p.161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Fase Awal, *Initial Commitment*

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah: Karakteristik individu , Harapan-harapan karyawan pada organisasi, Karakteristik pekerjaan.

2. Fase kedua, *Commitment During Early Employment*

Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal ia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggungjawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

3. Fase ketiga, *Commitment During Later Career*

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

### **2.2.6 Indikator Komitmen Organisasi**

Dalam penelitian ini komitmen organisasi akan diukur dengan indikator yang dikemukakan dalam Arifin, Taher dan Hamidah Nayati Utami (2016) yaitu sebagai berikut:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, Kemauan untuk mengusahakan.
2. Tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Selain itu dalam penelitian ini komitmen organisasi juga akan diukur dengan indikator yang dikemukakan dalam Novita, Bambang dan Ika (2016) yaitu sebagai berikut:

1. *Affective commitment*, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. *Continuance commitment*, nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. *Normative commitment*, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

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

### **2.3.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Robbins dan Judge (2012, p,31) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang melampaui job description formal, persyaratan minimal yang diharapkan oleh organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kerja kelompok, atau

organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah Perilaku yang bersifat sukarela bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi dan tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward yang formal. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang bersifat sukarela bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi dan tidak berkaitan secara langsung dengan sistem *reward* yang formal (Sambung dan Iring, 2014).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, contoh nyata perilaku *Organization Citizenship Behavior* dalam kehidupan sehari-hari misalnya salah satu karyawan telah menyelesaikan tugasnya, dan tidak ada lagi tugas yang ia kerjakan, lalu ia memutuskan untuk menolong mengerjakan tugas karyawan lain dengan tujuan agar tugas yang dikerjakan dapat dengan cepat terselesaikan.

### **2.3.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Podsakoff dan MacKenzie dalam Paramita (2013) ada beberapa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* antara lain:

1. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja:
  - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
  - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *bestpractice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas manajer:
  - a. Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik

yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

- b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan:
- a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
  - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
  - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
  - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok:
- a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
  - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu

yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. *Organizational citizenship behavior*

dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja:

- a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
- b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik:

- a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
- b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada perusahaan.

7. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi:

- a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat sehingga akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja.
- b. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. Organizational citizenship behavior meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan:
  - a. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
  - b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di perusahaan akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh perusahaan.
  - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

### **2.3.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

Dalam penelitian ini *Organizational Citizenship Behavior* akan diukur dengan indikator yang dikemukakan dalam Sambung dan Iring (2014) yaitu sebagai berikut:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
3. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum.
4. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.



5. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.
6. *Peacekeeping*, yaitu tindakan-tindakan yang menghindar dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilator dalam organisasi).
7. *Cheerleading*, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi lebih tinggi.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yaitu sebagai berikut:

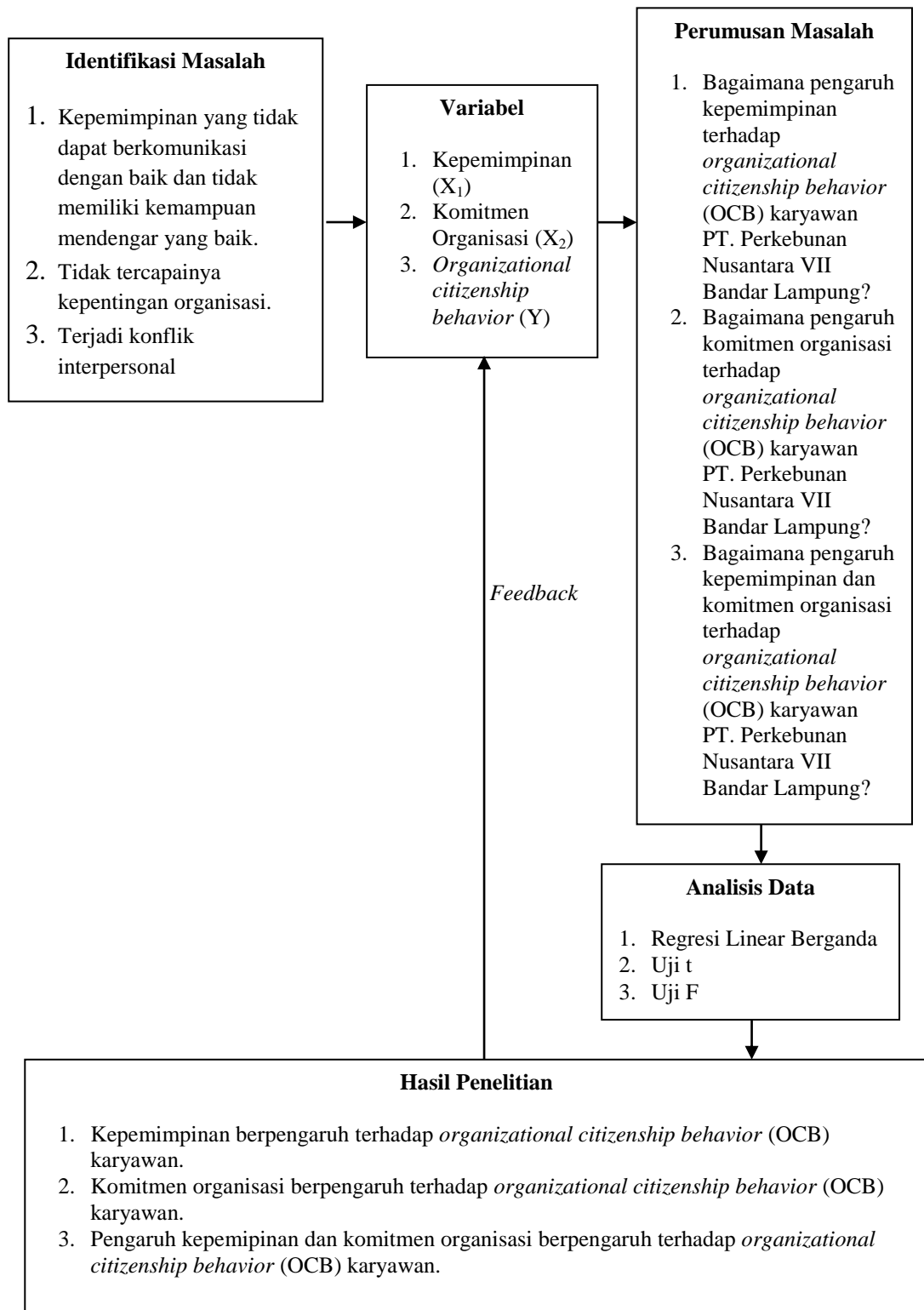
**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil	Perbedaan
1	Gunawan (2017)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB karyawan	Variabel bebas : Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional  Variabel terikat : OCB karyawan	Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCB karyawan	Tempat penelitian
2	Mira (2012)	Pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap komitmen organisasi dan <i>organization citizenship behavior</i>	Variabel bebas : <i>Servant leadership</i>  Variabel terikat: Komitmen organisasi dan <i>organization citizenship behavior</i>	<i>Servant leadership</i> berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan <i>organization citizenship behavior</i>	Tempat penelitian, komponen variabel bebas dan terikat serta analisis regresi yang digunakan
3	Suryanata dan Ardana (2016)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) pada baleka resort hotel & spa legian	Variabel bebas : Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi  Variabel terikat : <i>Organizational citizenship behavior</i>	Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	Tempat penelitian

Sumber: Data diolah (2018)

## 2.5 Kerangka Pikir

Gambar 2.1 Kerangka Pikir



## 2.6 Hipotesis

### **2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Siagian, (2012, p.97) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah inti dari pada pengelolaan manajemen sebuah organisasi, karena itu kepemimpinan merupakan motor/penggerak daripada seluruh sumber-sumber dan alat-alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. (Sutikno: 2014, p.16). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mira (2012) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap OCB. Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Surnyanata dan Ardana (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

### **2.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Robbins dan Judge (2012, p.140) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang anggota memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi adalah sikap anggota untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana anggota mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2017), menyatakan

bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB karyawan. Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Surnyanata dan Ardana (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

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

### **2.6.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Robbins dan Judge (2012, p,31) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang melampaui job description formal, persyaratan minimal yang diharapkan oleh organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kerja kelompok, atau organisasi. *organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan Perilaku yang bersifat sukarela bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Dan tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward yang formal. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB karyawan. Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Surnyanata dan Ardana (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB.

Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub> : Kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*