

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

##### **1. Definisi Organizational Citizenship Behavior**

Organ (1997) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku karyawan yang memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Selanjutnya Organ (Ristiana, 2013) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dari inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

Hidayat dan Kusumawati (2014) juga menjelaskan bahwa definisi *organizational citizenship behavior* yang dimaksudkan adalah perilaku yang bukan kewajiban yang harus dilaksanakan dari deskripsi pekerjaan yang merupakan ketentuan kontrak kerja seseorang dengan organisasi, namun perilaku yang merupakan pilihan pribadi seseorang sehingga kelalaian yang umumnya tidak dipahami sebagai hukuman.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Garay (Wasposito dkk, 2011) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku suka rela dari seorang

pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasi. Begitu juga dengan Ristiana (2013) yang mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan organisasi, namun pada dasarnya organisasi menginginkan karyawannya berperilaku *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah suatu perilaku atau tindakan yang dilakukan oleh karyawan dengan inisiatif individu tanpa diperintah yang melampaui ketentuan yang diharapkan oleh organisasi dengan suka rela tanpa mengharapkan imbalan dan tidak menjadi bagian dari deskripsi kerja namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif.

## **2. Aspek-aspek Organizational Citizenship Behavior**

Organ (1997) membagi aspek-aspek *organizational citizenship behavior* menjadi lima dimensi yaitu

### a) *Altruism*

*Altruism* merupakan perilaku membantu meringankan pekerjaan orang lain yang dituju kepada individu dalam suatu organisasi. Perilaku ini menunjukkan perilaku yang mementingkan kepentingan organisasi.

### b) *Courtesy*

*Courtesy* merupakan perilaku membantu teman kerja untuk mencegah timbulnya masalah yang berhubungan dengan pekerjaannya. Perilaku

membantu tersebut diberikan dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.

c) *Sportmanship*

Merupakan perilaku toleransi pada situasi yang kurang ideal ditempat kerja tanpa mengeluhkan kondisi tersebut.

d) *Civic virtue*

Adalah perilaku terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi.

e) *Conscientiousness*

Merupakan perilaku yang menguntungkan organisasi, seperti mematuhi aturan-aturan serta nilai-nilai yang ada didalam organisasi.

Berdasarkan teori di atas beberapa aspek-aspek *organizational citizenship behaviour* (OCB) dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki OCB yang tinggi didalam dirinya maka akan melakukan kegiatan yang membantu meringankan pekerjaan orang lain (*altruism*), membantu rekan kerja untuk mengerjakan pekerjaannya demi mencegah timbulnya masalah yang disebabkan oleh karyawan yang kurang menguasai pekerjaannya (*courtesy*), memiliki toleransi terhadap situasi kerja yang kurang efektif (*sportmanship*), terlibat langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan organisasi atau perusahaan (*civic virtue*) serta mematuhi atura-aturan yang ada didalam organisasi (*conscientiousness*).

### 3. Faktor-faktor Organizational Citizenship Behavior

Mohammad, Habib dan Alias (2011) dalam penelitiannya menjelaskan hasil penelitian- penelitian sebelumnya ditemukan hal-hal yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, yaitu :

a. Kepuasan kerja

Menurut Locke (Mohammad, dkk 2011) kepuasan kerja adalah kesenangan, keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian dari pengalaman pekerjaan seseorang. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih bersedia untuk berkerja guna memenuhi tujuan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rini, dkk (2013) mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

b. Komitmen organisasi

Menurut Rego (Mehrabi, 2013) komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai status psikologis yang mendefinisikan hubungan dan keyakinan antara karyawan dan organisasi dan mengurangi kemungkinan meninggalkan organisasi. Ketika seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka karyawan tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan organisasinya karena keyakinannya terhadap organisasinya.

c. Keadilan organisasi

Lee (2013) menjelaskan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap keadilan pengambilan keputusan dalam organisasi.

d. Usia

Menurut Jahangir, Akbar, Haq (2004) usia para pekerja yang lebih muda dan pekerja yang lebih tua mungkin saja akan berbeda dalam orientasi mereka terhadap diri mereka sendiri, orang lain, dan terhadap pekerjaan. Perbedaan yang semacam ini mungkin berujung pada motif-motif untuk melakukan *organization citizenship behavior*.

e. Motivasi

Sopiah (2008) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran, atau perilaku kerja lainnya. Menurut Jahangir, dkk (2014) motivasi dapat berpengaruh pada tingkat *organizational citizenship behavior*.

f. Kepemimpinan

Menurut Lee (2012) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk menyelesaikan sesuatu. Stogdill dan Bass (Lee, 2012) menyatakan bahwa ada pengaruh antara pemimpin dengan pengikut dalam situasi tertentu dengan tujuan umum untuk mencapai hasil akhir organisasi.

g. Perilaku kepemimpinan

Berdasarkan penelitian Lee (2013) terbukti bahwa kepemimpinan transformasional menjadi salah satu prediktor *organizational citizenship behavior*, dimana semakin banyak pemimpin yang mendorong karyawan

untuk mencapai tujuan organisasi dan semakin banyak karyawan merasa percaya diri dan kemampuan mereka sendiri untuk tugas-tugas melaksanakan mereka, semakin banyak karyawan merasa kesiapan mereka untuk melakukan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah kepuasan kerja, keadilan organisasi, usia, motivasi, kepemimpinan, perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi.

## **B. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **1. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Gibson (2000) kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi para pengikut dalam mencapai hasil yang lebih daripada yang direncanakan secara riil dan untuk imbalan internal. Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik. Pemimpin transformasional tidak memimpin dengan hanya menerapkan *reward* dan *punishment* melainkan dengan menggerakkan karyawan dengan visi, memotivasi karyawan, dan menstimulasi untuk menjadi lebih kreatif dan peka terhadap keinginan karyawan.

Dalam hal ini karyawan akan merasa hormat, percaya dan loyal terhadap pemimpinnya. Para karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang mereka harapkan. Selain itu mereka juga tidak perlu diawasi terus-menerus tanpa memikirkan berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk perusahaan dan tanpa mempermasalahkan berapa uang lembur yang akan diterima.

Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dalam beberapa hal dapat dianggap sebagai suatu pengembangan dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menekankan pentingnya transaksi atau pertukaran diantara pemimpin dan pengikut. Pertukaran itu ditetapkan oleh pemimpin terkait dengan situasi atau pekerjaan apa saja yang dibutuhkan dan *reward* apa yang pantas diberikan apabila semuanya itu terpenuhi dan terlaksana. Gaya kepemimpinan transformasional mampu melibatkan pengikutnya, yang sudah terinspirasi olehnya, untuk berkomitmen terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan.

Ismail dkk (2011) juga menambahkan bahwa dalam era kompetisi global saat ini, banyak organisasi mengubah atau menggeser paradigma gaya kepemimpinan yang dijadikanya dari gaya kepemimpinan transaksional menjadi gaya kepemimpinan transformasional dalam keseluruhan strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan transformasional yang mampu meningkatkan potensi sepenuhnya dari pengikutnya, motivasi dan nilai-nilai yang lebih tinggi dari suatu pekerjaan yang ingin dicapai, diyakini dan memotivasi para karyawan untuk semakin menyatu dengan organisasi, mengubah tujuan dan keyakinan pribadi, dan mampu melebihi keinginan pribadinya demi mencapai kepentingan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi para karyawan atau bawahan sehingga karyawan atau bawahan

bersedia bekerja untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan suatu organisasi atau perusahaan.

## 2. Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan Transformasioanl

Menurut Bass dan Riggio (2006) pada perilaku kepemimpinan transformasioanl mempunyai ciri-ciri

### a. Perilaku Kharismatik (*idealized influence*)

Kharismatik dapat memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan kehormatan dan kepercayaan diri. Pemimpin transformasioanl terlihat kharismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan memberi semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin yang berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki kekuasaan, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan menantang bagi pengikutnya.

### b. Perilaku memberikan motivasi yang inspiratif (*inspirational motivation*)

Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasioanl dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan



kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

c. Perilaku memberikan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Menghargai ide-ide bawahan (*promote intelligence*), mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu atau untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

d. Perilaku perhatian pada setiap individu (*individual consideration*)

Memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasihat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan indentifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan memonitoring dan pengarahan tindakan konsultasi, nasihat, dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

Menurut Munandar (2001), karakteristik kepemimpinan transformasional adalah charisma, inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan pengaruh ideal. Perilaku-perilaku komponen dari kepemimpinan transformasional saling berhubungan untuk mempengaruhi perubahan pada para pengikut.

Dari aspek-aspek di atas, peneliti akan menggunakan dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006) yang akan digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

### **C. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan CV SP. Aluminium Yogyakarta**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dengan keefektifan organisasi dalam tingkat yang lebih tinggi sehingga menyebabkan kinerja tim lebih tinggi. Penelitian tersebut juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi signifikan dengan kinerja yang merupakan kriteria keefektifan karena OCB pada karyawan atau bawahan. Kemampuan bawahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan motivasi intrinsik bawahan merupakan hal yang mendukung usaha bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan (Bass dan Riggio, 2006). Penelitian Bass dan Riggio (2006) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai dasar munculnya OCB sesuai standar yang telah ditetapkan.

Organ (1995) mendefinisikan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung diakui oleh system *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan efisiensi dari fungsi organisasi. Menurut Organ dkk (2006) ada lima ciri-ciri *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Organ menyebutkan salah satu factor penguat dan factor pendukung *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah persepsi terhadap kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan.

Menurut Matin dkk (2010), tipe kepemimpinan yang dapat memunculkan OCB dari seorang karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin akan memotivasi karyawan untuk bersedia bekerja melampaui kepentingan pribadinya sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan dan memotivasi karyawan. Ketika perusahaan menerapkan kepemimpinan transformasional maka karyawan akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi pada hirarki kebutuhan Maslow yaitu aktualisasi diri.

Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional yaitu gaya pemimpin yang melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan bawahan akan permintaan pemimpin tetapi tidak bisamenghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap perusahaan. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang

telah diberikan dengan kesepakatan pertukaran yang sudah disepakati bersama. Sehingga kurangnya aktualisasi diri dari bawahan yang akan memberikan kemampuan yang dimiliki secara maksimal. Sedangkan kepemimpinan transformasional lebih memberikan stimulasi dan inspirasi kepada bawahannya untuk melebihi minat pribadi bawahan sebagai suatu tujuan, misi, atau visi kolektif yang lebih tinggi (Bass dan Riggio, 2006). Sehingga bawahan dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki secara maksimal dan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya.

Bass dan Riggio (2006) menyatakan salah satu aspek kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki *idealized influence* yang diakui bawahan. Pemimpin yang memiliki *idealized influence* atau kharismatik yang pada umumnya dapat memperoleh perasaan cinta dari bawahan, bahwa bawahan menjadi merasa percaya diri dan saling mempercayai di bawah kepemimpinan seorang pemimpin yang kharismatik. Bagi seorang pemimpin yang berkharisma, bawahan menerima pemimpin sebagai model yang diinginkan, tumbuh antusiasme kerja dari bawahan, mampu membuat bawahan berkerja lebih lama tanpa menginginkan *reward*.

Aspek yang kedua dari kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006) adalah *inspirational motivation*. *Inspirational motivation* adalah pemimpin memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya. Dapat juga memberikan arti atau tantangan bagi bawahan dengan memberikan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan organisasi atau perusahaan. Semangat dan harapan pada karyawan dapat meningkatkan

kemungkinan keberhasilan dalam pekerjaan, dalam berhubungan dengan rekan kerjaketika sedang beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan. Dengan adanya sikap semangat ini, karyawan mampu menghilangkan rasa takut dan khawatir yang berlebihan, karena berbagai kekhawatiran tersebut hanya menghalangi seseorang dalam mencapai hal yang diinginkan. Memiliki sikap semangat berarti juga menyadari kelebihan-kelebihan dalam diri serta kekurangan-kekurangan yang dimiliki, hal ini dapat memaksimalkan OCB pada karyawan.

Aspek yang ketiga menurut Bass dan Riggio (2006) adalah *individualized consideration*, perilaku dan perhatian terhadap bawahan yang sifatnya individual. Artinya pemimpin bisa memahami dan peka terhadap permasalahan dan kebutuhan dari tiap-tiap bawahan. Setiap karyawan yang dekat dengan pemimpinnya akan mendapatkan perhatian khusus. Perhatian khusus dari pemimpinnya akan menjadikan kontrol bagi karyawan saat melakukan pekerjaan agar karyawan tersebut bekerja secara optimal.

Aspek yang keempat menurut Bass dan Riggio (2006) adalah *intellectual stimulation*, yaitu kemampuan pemimpin untuk menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahan. Elemen kepemimpinan ini antara lain kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menafsirkan dan mengkolaborasi simbol yang muncul dalam kehidupan, dan mengajak bawahan untuk berfikir secara kreatif. Karyawan yang memiliki kreatifitas dalam berfikir karena pemimpinnya memiliki kemampuan menstimulasi pemikiran dan ide-ide terhadap karyawannya maka dengan hal tersebut dapat menghasilkan *output* atau hasil pekerjaan yang lebih maksimal.

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dari keinginan bawahan itu sendiri dan bahkan lebih tinggi dari yang diperkirakan sebelumnya. Sebagai seorang pemimpin harus bisa menggerakkan karyawannya, agar hasil kerja atau kinerja karyawan tersebut dapat memenuhi visi dan misi perusahaan. Apabila seorang pemimpin berhasil dalam membuat karyawannya bekerja dengan baik dalam perusahaan, bisa diartikan bahwa pemimpin tersebut berhasil dalam mempengaruhi karyawannya sehingga timbul rasa bahagia dan hormat terhadap pemimpinnya, dari sikap itu timbul kesadaran dari para karyawan untuk menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada pemimpin dapat mempengaruhi sikap OCB karyawan karena karyawan memperoleh inspirasi, motivasi dan perhatian dari pemimpinnya.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan pabrik SP Aluminium Yogyakarta. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior*.