

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan

Pada bagian ini kepemimpinan mempunyai dua sub topik yaitu *servant leadership* dan *transformational leadership*, akan tetapi pada kesempatan kali ini peneliti akan membahas tentang *Transformational Leadership* lebih lanjut. Walaupun mempunyai dua sub topik yang berbeda kepemimpinan mempunyai fungsi yang sama yaitu seperti yang dijelaskan oleh Agus Wijaya (2015), (1) menciptakan dan menjalankan visi, (2) membangkitkan ide-ide cemerlang, (3) memberikan harapan dan kepercayaan, (4) memberikan arahan untuk mencapai tujuan, (5) merancang strategi jangka panjang, (6) membangun organisasi dan kerja sama, (7) membentuk dan memelihara budaya yang berorientasi.

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Kadarusman (2012) kepemimpinan (Leadership) dibagi tiga, yaitu: (1) Self Leadership; (2) Team Leadership; dan (3) Organizational Leadership. Self Leadership yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup. Team Leadership diartikan sebagai memimpin orang lain. Menurut (Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, 2010:6.), kepemimpinan juga dimaknai sebagai proses mempengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah melainkan timbal balik atau dua arah. Pengikut yang baik juga dapat saja memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada derajat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengkomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat perubahan. Menurut Robbins dan Coulter (2011), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok terhadap pencapaian tujuan bisnis. Dan gaya kepemimpinan menurut Robbins dan Coulter (2011) adalah cara yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok terhadap pencapaian tujuan bisnis. Sedangkan Yukl (2013), melihat kepemimpinan adalah proses pengaruh orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan bagaimana melakukannya, sebagai proses memfasilitasi individu

dan kelompok yang berusaha mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan didefinisikan oleh Yukl (2013) sebagai interaksi dua orang lagi dalam kelompok yang terstruktur atau struktur ulang berdasarkan persepsi situasi dan harapan anggota. Menurut Tambunan (2015,p.8) pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin. Namun menurut Simon Western (2019) kepemimpinan merupakan sesuatu yang ada di dalam pikiran kita baik secara individu dan kolektif, lalu diubah menjadi peran dan posisi sosial dan dinternalisasi menjadi identitas seseorang. Pemisahan kepemimpinan terjadi antara pemimpin dan pengikut, manajer dan pemimpin, pemimpin baik dan buruk, dan antara pengikut yang memiliki kepercayaan pada pemimpin dan yang tidak. Oleh karena itu, jika peneliti dapat menyimpulkan, kepemimpinan bukanlah sifat atau karakteristik seseorang, tetapi kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi suatu kelompok atau individu lain untuk mencapai tujuan.

2.1.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasi

Menurut Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Menurut Robbins dan Judge (2012) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma. Pemimpin transformasional memiliki beberapa komponen perilaku tertentu, diantaranya adalah integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melampaui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil.

2.1.3 Dimensi *Transformational Leadership*

Menurut Bass & Avolio (1999) dalam Northouse (2016) Kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan

menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut:

- a. *Idealized Influence Behavior* satu ini disebut sebagai kharisma atau pengaruh ideal, ini adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal ini mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pengikut menghubungkan dirinya dengan pemimpin ini dan sangat tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Mereka sangat dihargai oleh pengikut yang biasanya sangat percaya kepada mereka. Mereka memberi pengikut visi dan pemahaman akan misi.
- b. *Inspirational motivation* faktor dua ini disebut sebagai inspirasi atau motivasi yang menginspirasi. Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Pada praktiknya, pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan upaya anggota kelompok guna mencapai lebih daripada yang akan mereka lakukan untuk kepentingan pribadi mereka. Semangat tim ditingkatkan oleh jenis kepemimpinan ini.
- c. *Intellectual stimulation* faktor tiga ini adalah rangsangan intelektual. Hal itu mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi. Jenis kepemimpinan ini mendukung pengikut ketika mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara inovatif untuk menghadapi masalah organisasi. Hal itu mendorong karyawan untuk memikirkan hal – hal secara mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang hati – hati.
- d. *Individualized consideration* Faktor empat ini dari kepemimpinan transformasional disebut pertimbangan yang diadaptasi. Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing – masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar – benar mewujudkan apa yang diinginkan. Pemimpin ini mungkin menggunakan delegasi untuk membantu pengikut tumbuh lewat tantangan pribadi.

2.1.4 Karakteristik *Transformational Leadership*

Menurut Bass dan Avolio (199) dalam Northouse (2016) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutkan sebagai *the Four I's*:

- 1) *Idealized Influence* (Pengaruh Idealis) Dimensi ini merupakan komponen emosional dari kepemimpinan Northouse, (2016). Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pemimpin memiliki standar yang sangat tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar sehingga dapat digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang menimbulkan rasa mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayai pemimpin dalam diri pengikutnya. Karisma yang dimiliki oleh pemimpin merupakan komponen yang penting pada kepemimpinan transformasional. Karyawan akan memiliki rasa percaya diri dan mempercayai kendali di bawah seorang pemimpin yang kharismatik. Melalui kharisma, selain membangkitkan rasa hormat, pemimpin dapat mengilhami loyalitas dan ketekunan, serta menanamkan kebanggaan dan kesetiaan.
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) Dalam dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengkomunikasikan pengharapan yang tinggi terhadap prestasi bawahan, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Dalam dimensi ini semangat tim ditingkatkan, pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan upaya anggota kelompok. ISSN : 2355-9357 e-Proceeding of Management : Vol.3, No.3 December 2016 | Page 3580
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) Menurut Bass dan Avolio (199) dalam Northouse (2016), dalam dimensi ini dijelaskan bahwa “Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan terhadap value, hal itu mendorong karyawan mengembangkan cara inovatif untuk menghadapi masalah organisasi dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang hati – hati. Sedangkan Menurut Yukl (2015) “stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru”.

4) *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individual) Menurut Bass dan Avolio (199) dalam Northouse (2016), dalam Wikantika Rizkiani dan Ida Nurnida (2016) dimensi ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka (atasan) mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing – masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, serta mencoba untuk membantu pengikut mewujudkan tujuan.

2.2 *Organization Culture*

Jika kepemimpinan yang efektif dinilai oleh keberhasilan organisasi, tentu pemimpin harus mempertahankan fokus yang mirip laser pada tujuan itu. Pepatah ini telah diulang beberapa kali sejauh ini dalam buku ini. Budaya organisasi ditentang, umumnya, sebagai atmosfer atau sistem asumsi, nilai, dan keyakinan bersama, yang memandu perilaku karyawan dalam organisasi. Tugas pemimpin adalah menetapkan budaya yang menghasilkan probabilitas lebih tinggi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Lebih jauh, budaya memiliki pengaruh luas pada semua karyawan dalam organisasi, bukan hanya manajemen puncak.

Banyak definisi tersedia untuk menggambarkan budaya. Secara formal, budaya dapat didefinisikan sebagai "keyakinan, nilai, sikap, perilaku, dan praktik [yang dominan] yang merupakan karakteristik dari sekelompok orang" (Warrick, 2015) yang terdapat dalam jurnal (Warrick 2017). Dalam mendefinisikan budaya, Edgar Schein, otoritas terkemuka dalam studi budaya organisasi, menggunakan kelompok kata untuk menggambarkan unit sosial dari semua ukuran Schein (2004) dalam Warrick (2017).

2.2.1 *Pengertian Organization Culture*

Menurut Schein (2004) dalam Warrick (2017) menjelaskan bahwa *Organizational Culture* adalah kekuatan budaya suatu organisasi dapat ditentukan oleh keselarasannya nilai-nilai yang dianut, yang memberikan arahan dan pedoman umum untuk perilaku karyawan, dan nilai-nilai yang diberlakukan dari para anggotanya. Schein (2004) dalam Warrick (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diterapkan bersama oleh suatu kelompok manusia saat mereka belalar memecahkan persoalan-persoalan yang bersifat adaptasi baik itu eksternal dan internal, yang telah bekerja cukup baik dan efektif untuk dipertimbangkan secara sah, oleh karena itu, diajarkan kepada

seluruh anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, dan merasa dalam persoalan-persoalan tersebut. Menurut Robbins dan Coulter (2010:63), budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak.

2.2.2 Tujuan *Organization Culture*

Menurut Kumar (2016) dalam jurnal *Redefined and Importance of Organization Culture* menyatakan tentang enam tujuan dari budaya berorganisasi, yaitu:

1. Budaya organisasi memiliki tujuan dalam memotivasi karyawan untuk dapat menciptakan inovasi baru, meningkatkan kualitas produk yang baik dan kreativitas dalam berpikir.
2. Tanggap terhadap kebutuhan pelanggan dan pengabdian yang luar biasa terhadap layanan pelanggan, serta budaya berorganisasi penting bagi keberlangsungan berjalannya sebuah tim.
3. Budaya organisasi membantu dalam menghadapi dunia persaingan, perubahan pola teknologi dan lingkungan.
4. Budaya organisasi yang kuat memberikan banyak titik berbuah dari setiap organisasi. Misalnya tingginya moral dalam setiap karyawan, menciptakan persaingan lingkungan dalam organisasi.
5. Budaya organisasi mengajarkan setiap anggota bagaimana berperilaku kepada pemangku kepentingan sebuah organisasi melalui perilaku kinerjanya.
6. Karyawan memiliki loyalitas perusahaan dan memberikan layanan yang tidak tertandingi kepada pelanggan.

2.2.3 Dimensi *Organizational Culture*

Menurut Hofstede (1980) budaya organisasi diklasifikasikan menjadi empat dimensi:

- a. Power Distance (Jarak kekuasaan) yang mempunyai pengertian tingkat di mana karyawan dan manajemen memiliki hubungan yang jauh, formal dan informal.
- b. Individualism (Individualisme) yang mempunyai arti tingkat di mana para karyawan dapat membuat perbedaan antara kepentingan organisasi dan kepentingan diri sendiri.

- c. Uncertainly Avoidance (Penghindaran ketidakpastian) yang mempunyai arti tingkat di mana orang bersedia untuk mengurangi ketidakpastian dan toleran terhadap ambiguitas.
- d. Masculinity (Maskulinitas) yang dimana mendefinisikan keberhasilan sebagai ambisi, tantangan dan keangkuhan, daripada kepedulian dan promosi.

Menurut Handy (1996) dalam jurnal Nasaireh et al (2019) Budaya Kekuasaan yang artinya berkaitan dengan sejauh mana karakter utama (yaitu seorang pemimpin) berdampak pada anggota lain dalam suatu organisasi.

1. Budaya Peran yang artinya budaya ini mempunyai sifat birokratis, mendefinisikan bagaimana pekerjaan direncanakan dan proses yang harus diikuti untuk melaksanakan tugas dengan sukses. Budaya Organisasi ini tidak menggunakan inisiatif dalam melakukan tugas melainkan harus dengan menggunakan aturan-aturan yang ada dalam suatu organisasi.
2. Budaya Tugas yang mempunyai arti sebagai budaya organisasi yang berpusat pada pekerjaan karena efektivitas organisasi dikenal berdasarkan tingkat keahlian tokoh sentral dibandingkan dengan otoritas pribadi.
3. Budaya Orang yang dimaksud adalah sebagai individu berpusat, didasarkan pada gagasan bahwa suatu organisasi telah datang untuk membantu individu dan bukan sebaliknya.

Dengan demikian, penelitian ini bergantung pada model budaya Handy karena upaya terbatas telah dilakukan untuk mempelajari efek masing-masing dari empat jenis budaya pada pengembangan organisasi.

Menurut Schein (2004) yang terdapat pada jurnal Ariana et al (2020) yang menjelaskan tiga dimensi yaitu:

1. Adaptasi Eksternal yang dapat diartikan adalah misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan, dan strategi cadangan.
2. Adaptasi Internal yang artinya bahasa yang tidak dapat dibedakan, batas dalam kelompok, penempatan status / kekuasaan, hubungan dalam kelompok, rasa hormat dan cara mengelola mereka yang sulit mengelola
3. Asumsi Dasar yang dimaksud dengan meliputi hubungan dengan lingkungan, sifat aktivitas manusia, sifat kebenaran dan kebenaran, hakikat waktu, hakikat manusia-manusia kebenaran, sifat hubungan manusia, dan homo-genity versus heterogenitas.

Alasan dimensi ini dipakai oleh peneliti adalah karena dimensi tersebut relevan dengan variabel yang dipakai serta permasalahan yang ada dari sasaran penelitian ini. Dari segi teori pun dapat mendukung dan prakteknya dalam kehidupan nyata. Jadi, dimensi ini merupakan dimensi yang dapat digunakan untuk menjelaskan variabel tersebut. Oleh karena itu, peneliti menggunakan dimensi tersebut.

2.2.4 Karakteristik *Organizational Culture*

Budaya organisasi dicirikan oleh seperangkat karakteristik yang berasal dari karakteristik budaya umum di satu sisi, dan organisasi administrasi, karakteristik yang lain. Anda dapat menentukan karakteristik budaya organisasi berikut ini:

1. Budaya adalah proses yang diperoleh yang diperoleh melalui interaksi dan gesekan antara individu di lingkungan kerja dan melalui budaya kita dapat memprediksi perilaku individu berdasarkan budaya mereka. Mahmud Selman Al-Omayyan, (2002) yang terdapat pada jurnal Zeyada (2018)
2. Budaya organisasi adalah proses kemanusiaan di mana manusia dianggap sebagai sumber utama, yaitu, itu adalah buaatannya sendiri dan tanpa itu tidak ada budaya.
3. Budaya adalah sistem kumulatif dan berkelanjutan karena setiap generasi organisasi bekerja untuk menyampaikannya kepada generasi berikutnya, belajar dan mewarisi generasi demi generasi
4. Budaya organisasi suatu sistem gabungan yang terdiri dari sekumpulan komponen atau subkomponen yang saling berinteraksi dalam suatu komposisi

2.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) telah mengalami revisi definisi halus sejak istilah ini diciptakan pada akhir 1980-an, tetapi konstruksinya tetap sama pada intinya. OCB mengacu pada apa pun yang karyawan pilih untuk lakukan, secara spontan dan atas kemauan sendiri, yang seringkali berada di luar kewajiban kontrak yang ditentukan. Dengan kata lain, itu adalah kebijaksanaan. OCB mungkin tidak selalu diakui atau dihargai secara langsung dan formal oleh perusahaan, misalnya melalui kenaikan gaji atau promosi, meskipun tentu saja OCB dapat tercermin dalam peringkat penyelia dan rekan kerja yang baik, atau penilaian kinerja yang lebih baik.

Kemauan karyawan untuk melakukan upaya di luar kewajiban formal yang ditentukan oleh posisi mereka telah lama diakui sebagai komponen penting dari kinerja organisasi yang efektif. Sebagai contoh, lebih dari setengah abad yang lalu, Barnard (1938) menyatakan bahwa kegigihan individu untuk berkontribusi dalam upaya kerja sama dengan organisasi sangat diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang efektif.

2.3.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut (Yilmaz & Tasdan, 2009) menyatakan bahwa *Organization Citizenship Behaviour* dapat menghasilkan pendekatan introspektif yang lebih terkait dengan lingkungan spiritual karyawan. Lingkungan seperti itu bagi karyawan memberikan kehidupan yang lebih lengkap dan keuntungan serta hasil positif bagi suatu organisasi. Diyakini perilaku itu diluar organisasi dalam mengevaluasi kinerja setiap individu, partisipasi setiap individu dalam program akan terpengaruhi, dan dapat menjadi faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja dan komitmen suatu organisasi. Batman dan Organ (1983) dalam jurnal (Yilmaz & Tasdan, 2009) menggunakan istilah perilaku *Organization Citizenship Behaviour* untuk pertama kalinya, menganggap bahwa setiap pekerjaan atau tugas yang dijalankan dapat menguntungkan suatu tim lain ketika kesediaan orang untuk ikut berkontribusi walaupun pekerjaan tersebut bukan *job description* orang tersebut. Namun, karyawan menjalankan tugas mereka bukanlah untuk kepentingan seorang semata, apalagi pada saat memenuhi tugas mereka yang bertujuan untuk membantu orang lain. Dalam dunia startup yang berkembang cukup pesat pada saat sekarang ini, seringkali mengerjakan pekerjaan tim lain dan kerjasama antar tim sangatlah penting demi memajukan kepentingan perusahaan. Suatu perusahaan membutuhkan orang yang mengedepankan sifat *organization citizenship behavior* yang baik, seperti mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan tim lain, membantu individu lain untuk mencapai target, menjadi lebih dekat antar individu, serta dengan besar hati menghindari konflik-konflik yang kadang suka terjadi dalam perusahaan. Sebagaimana dinyatakan dalam jurnal Kunda *et al*, (2019) dan Graham (1991) mengutip jika suatu organisasi memberikan manfaat sosial maupun ekonomi yang lebih besar terhadap karyawannya, maka kemungkinan besar karyawan itu akan membalas budi dengan perilaku yang sudah dilakukan, seperti OCB, yang akan membantu

perusahaan agar terus berkembang. Tafsiran selanjutnya tentang OCB itu diperlukan karena tantangan dan peluang untuk manajer dalam menghadapi OCB (Robins dan Hakim, 2014) yang meliputi: menanggapi era globalisasi, menyatukan keragaman pekerjaan, meningkatkan kualitas dan produktivitas antar individu, menanggapi kurangnya keterampilan dalam bekerja, meningkatkan keterampilan pribadi, memberdayakan orang, menyalurkan inovasi dan perubahan, membangun komunikasi yang baik dalam bekerja, membantu karyawan menghindari konflik antara pekerjaan, kehidupan, dan meningkatkan perilaku yang baik. Dapat juga dijelaskan bahwa OCB merupakan perilaku individual yang bebas pilihan, tidak diarahkan atau dipaksa secara eksplisit oleh sistem yang diakui secara formal, secara umum perilaku ini membuat fungsi organisasi menjadi lebih efektif dan efisien.

2.3.2 Pentingnya *Organizational Citizenship Behaviour*

Cohen dan Vigoda (2000) menyoroti pentingnya OCB untuk hampir semua bentuk organisasi dan mencatat bahwa OCB meningkatkan efektivitas organisasi melalui banyak cara. William et al (2002) menemukan bahwa komponen keadilan dalam organisasi memiliki efek positif yang kuat di OCB. *Organizational Citizenship Behavior* sebagai suatu disiplin mencoba menjelaskan perilaku manusia, alasan berbagai jenis perilaku, kelebihan dan kekurangan. Sebagai disiplin perilaku, perilaku organisasi dihadapkan pada fenomena yang memengaruhi pekerjaan individu, tim, dan kelompok dalam organisasi, termasuk motivasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan menggunakan faktor produksi yang paling penting, yaitu faktor manusia. Budaya organisasi dengan cara tertentu mendefinisikan perilaku, sikap, dan nilai-nilai karyawan. Menciptakan budaya organisasi yang memadai di mana kesuksesan, kerja tim, kreativitas, kesetiaan, komunikasi, dan nilai-nilai lain penting adalah setengah jalan menuju kesuksesan organisasi. Setiap karyawan harus tertarik dalam mencapai tujuan organisasi karena membantu dalam mencapai tujuan pribadi yang menghasilkan kepuasan keseluruhan (Veličkovska, 2017) dalam jurnal Arum et al., (2019).

Memang dapat dijelaskan peran OCB di suatu organisasi sangat penting walaupun terkadang ini tidak menjadi standart dalam organisasi-organisasi tertentu. Secara khusus, keleluasan bertindak dari karyawan untuk mendorong

keefektifan organisasi, dan tindakan ini diluar deskripsi pekerjaan mereka. Hal ini dapat dinilai sebagai kinerja karyawan, karena hal-hal tersebut dilakukan individu diluar tugas mereka tanpa memikirkan adanya imbalan. Oleh karena itu, jika hal-hal tersebut dilakukan dapat karyawan dapat mempertahankan keberadaan posisinya dan meningkatkan efektivitas dalam organisasi. Dengan dijalankan OCB, atasan juga bisa melihat karyawan terhadap seberapa pedulinya terhadap karyawan yang lain dan dengan begitu hal ini bisa menjadi salah satu penilaian oleh atasan untuk melakukan promosi ke jabatan yang lebih tinggi.

2.3.3 Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Mosalaei et al. (2014) dan Mushraf et Al. (2015) dalam jurnal Bhimo (2019) menyebutkan bahwa ada korelasi positif antara kesesuaian dengan dimensi OCB (Altruisme, Hati Nurani, Kesopanan, Olahraga, dan kebajikan Civic), tetapi korelasi ini dimediasi oleh keterbukaan untuk mengalami dan ekstraversi (Patki & Abhyankar, 2016) dalam jurnal Bhimo (2019). Namun, Singh & Singh (2009) dalam jurnal Bhimo (2019) memiliki pandangan yang berbeda sejak hasil mereka Penelitian menyatakan bahwa kesesuaian hanya terkait dengan 4 dimensi OCB, yaitu altruisme, hati nurani, kesopanan, dan sportif, sementara kebajikan sipil tidak berkorelasi dengan kesesuaian. Di sebaliknya, Leephaijaroen (2016) tidak setuju dengan Singh & Singh (2009). Dia berpendapat bahwa kebajikan sipil berkorelasi dengan kesesuaian, sementara kesopanan tidak berkorelasi dengan kesesuaian. Membahas dimensi kesadaran, Singh & Singh (2009) menyatakan bahwa ada yang signifikan korelasi antara dimensi OCB. Pendapat itu diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Mosalaei et Al. (2014) dan Mushraf et al. (2015) yang menyatakan itu ada korelasi positif antara kesadaran dan OCB. Namun, Patki & Abhyankar (2016) menyebutkan bahwa keduanya menyenangkan dan kesadaran juga dimediasi oleh keterbukaan pengalaman dan extraversion. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Leephaijaroen (2016), yang menyatakan bahwa kesadaran hanya memenuhi tiga dimensi OCB, seperti altruisme, kesadaran, dan kebajikan sipil.

Menurut Organ (1988) dalam jurnal Khan dan Rashid (2012) terdapat lima dimensi *organizational citizenship behavior* yang diantaranya adalah:

1. *Altruism*, merupakan bentuk perilaku yang dilakukan untuk membantu anggota lain tanpa paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan dengan suatu proyek dalam

organisasi. Contohnya, seperti membantu anggota lain pada saat kerjaan menumpuk atau mengalami kesulitan maupun anggota lain yang sedang tidak masuk.

2. *Courtesy*, yang merupakan sifat sopan santun dengan memperlakukan orang lain dengan hormat agar terhindar atau mengurangi masalah dalam pekerjaan. Contohnya, menghargai pendapat dari anggota lain dengan lapang dada, cari tau informasi yang sedang ada dipekerjaan dan bila ada masalah bisa melakukan klarifikasi dengan tidak mudah terprovokasi.
3. *Sportmanship*, yang berarti memiliki sifat positif dan bersedia untuk menotolehir keadaan yang kurang ideal tanpa mengeluh dan menunjukkan sifat sportif pada saat menerima keadaan positif maupun negatif. Contohnya, tidak mengeluh saat organisasi menghadapi masalah atau memberikan isu-isu negatif kepada anggota lain.
4. *Civic Virtue*, yang artinya karyawan berpartisipasi dengan sukarela dan bertanggung jawab, dan memperhatikan kesejahteraan perusahaan. Contohnya, membagi ilmu dengan anggota lain dan selalu belajar hal baru sehingga dapat ikut serta mengembangkan kemajuan organisasi.
5. *Conscientiousness*, yaitu keseriusan dalam bekerja yang dapat melebihi standar minimum yang diharapkan oleh organisasi. Contohnya, tidak membuang waktu kerja, kerja secara efektif, dan mematuhi peraturan-peraturan organisasi.

Menurut Grennberg dan Baron (2008) terdapat lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* diantaranya adalah:

1. *Altruism*, perilaku untuk membantu orang lain atau kepentingan orang lain, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan mereka ketika mereka sendiri telah menyelesaikan tugas dalam proyek.
2. *Seriousness*, perilaku untuk memenuhi persyaratan minimum seperti kehadiran, mematuhi peraturan dan bekerja sama, termasuk penggunaan ketersediaan waktu kerja yang efektif.
3. *Sportmanship*, seorang karyawan yang menempatkan dan menekankan aspek positif dari organisasi daripada aspek negatif, menunjukkan kesediaan untuk toleransi terhadap keadaan tanpa mengeluh
4. *Thinking about public interest*, berpikir tentang kepentingan publik dalam bentuk melibatkannya dalam fungsi organisasi, misalnya untuk berpikir tentang hidup organisasi dengan selalu mencari informasi baru yang mendukung kemajuan organisasi.

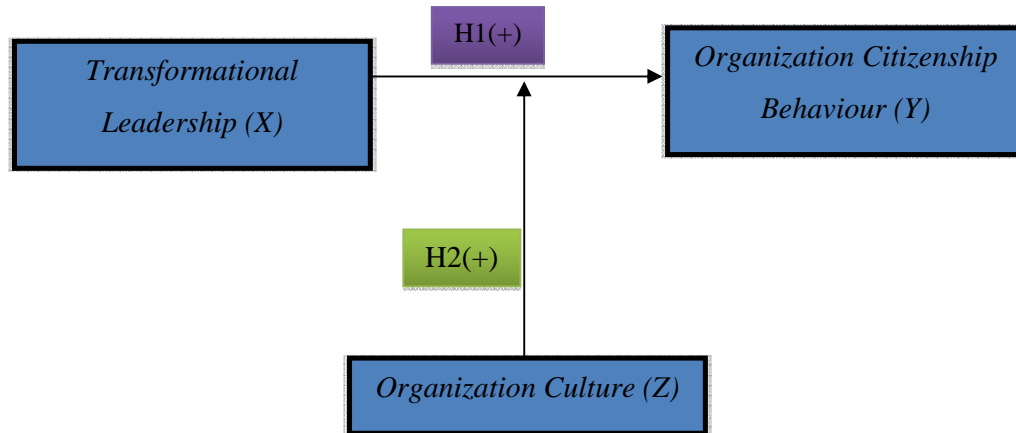
5. *Keeping the good manners*, Menjaga sikap yang baik dan memiliki rasa hormat untuk orang lain, termasuk perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah masalah, tidak melewatkan informasi tentang berbagai kegiatan organisasi dan perubahan yang terjadi atau mencoba untuk menghindari atau mengurangi masalah yang meningkat dengan melakukan klarifikasi, sehingga tidak mudah terpengaruh jika di provokasi.

Berdasarkan dimensi tersebut dapat dijelaskan bahwa OCB mendorong sifat positif bagi setiap individu dengan mengedepankan sikap tolong-menolong (*altruism*), sopan santun (*courtesy*), sikap positif dan sportifitas (*sportsmanship*), berpartisipasi dan bertanggung jawab (*civic virtue*), dan keseriusan dalam bekerja (*conscientiousness*).

Alasan dimensi ini dipakai oleh peneliti adalah karena dimensi tersebut relevan dengan variabel yang dipakai serta permasalahan yang ada dari sasaran penelitian ini. Jadi, dimensi ini merupakan dimensi yang dapat digunakan untuk menjelaskan variabel tersebut. Oleh karena itu, peneliti menggunakan dimensi tersebut.

2.4 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah penelitian diperlukan sebuah kerangka pemikiran untuk mengidentifikasi variabel dan tujuan sebuah penelitian. Menurut Sugiyono (2012) kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang teori yang berhubungan dengan berbagai faktor di dalamnya yang diidentifikasi sebagai hal penting dalam sebuah penelitian yang akan dijadikan pondasi bagi setiap bentuk pemikiran dari keseluruhan penelitian yang dilakukan.” Jadi secara teori kerangka pemikiran menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Dalam sebuah penelitian terdapat variabel independen dan dependen, atau jika ada variabel moderating dan intervening juga perlu di jelaskan. Penulis juga mendapatkan sumber referensi dalam jurnal Beny (2019) yang juga menjelaskan adanya variabel X1 adalah kepemimpinan transformasional, variabel X2 adalah komitmen organisasi, variabel Y adalah *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan variabel Z adalah budaya organisasi.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis (2020)

2.5 Hipotesis Penelitian

Manik (2016) dalam jurnal Lutfi dan Vini (2019) mengartikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang dapat membantu pengikut menjadi lebih percaya diri dalam mencapai tujuan dan bekerja sesuai arah dan juga tujuan yang lebih baik kedepannya dengan kharisma yang dimiliki pemimpin dan memberikan inspirasi intelektual dan stimulasi untuk para pengikutnya. *Organization Citizenship Behavior* adalah perilaku seorang karyawan yang bekerja bukan karena tuntutan tugasnya tetapi lebih didasarkan pada rasa sukarela untuk membantu di lingkungan kerja (Brodoastuti & Ruliaji, 2016) yang terdapat pada jurnal Lutfi dan Vini (2019). Kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu yang mana kemudian dapat mengarahkan kesediaan bawahan berkontribusi lebih banyak untuk tujuan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung sehingga dapat menumbuhkan perilaku peran ekstra dari pengikut (Nasra & Heilbrunn, 2015) dalam jurnal Lutfi dan Vini (2019). Perilaku karyawan merupakan fungsi interaksi antara karakteristik pribadi dan lingkungan sekitar karyawan. Lingkungan ini merupakan budaya sosial dan organisasi dimana seorang karyawan tinggal dan bekerja memberikan petunjuk luas tentang bagaimana seorang karyawan dengan latar belakang tertentu akan berperilaku. Jadi, budaya bisa diartikan sebagai satu set dari asumsi umum, keyakinan, nilai dan norma yang dimiliki oleh individu dalam suatu kelompok yang memberi tahu dia apa adanya salah dan benar (Newstrom, 2009) yang terdapat pada jurnal Neetu (2016).

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan teori - teori yang telah dibahas sebelumnya, dan untuk memenuhi tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini dibuatlah Hipotesis yang peneliti rancang berdasarkan dari tujuan penelitian, hipotesis yang ingin diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Organization Citizenship Behaviour* pada PT. XYZ.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Organization Citizenship Behavior* dengan moderasi *Organization Culture* pada PT. XYZ.

