

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1.12. KERANGKA TEORI**

##### **2.1.1. Organizational Citizenship Behavior**

###### **2.1.1.1. Pengertian Organization Citizenship Behavior**

Dewasa ini banyak sekali kajian baru dan menarik dalam hal sumber daya manusia. Manusia dijadikan sebagai subjek dan juga objek dalam berbagai penelitian pada hampir semua bidang untuk mencari tahu hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber untuk meningkatkan kemampuan manusia itu sendiri. Salah satu aspek baru yang diungkap tentang manusia adalah OCB (*Organizational Citizenship Behavior* / perilaku kewargaan karyawan).

Perilaku kerja OCB sering juga disebut *Extra-role behavior* (Pearce & Gregarson, 1991) dan *Prosocial behavior*. Tetapi kebanyakan orang menyebut OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dengan *extra-role* yaitu sikap atau perilaku karyawan yang memiliki apa yang ditugaskan di luar *job description* atau *in-role* dan memperoleh *reward* secara tidak langsung dari organisasi.

Williams & Anderson (1991), telah membedakan antara perilaku *in-role* dan *extra-role*. Perbedaan yang mendasar antara keduanya adalah, pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi, sedangkan pada *extra-role* adalah biasanya terbebas dari *reward* yang akan mereka terima (Morrison,

1994). Tidak ada *insentive* tambahan yang dibeikan ketika individu berperilaku *extra role*.

Sedangkan pada Organ, (1988) seperti yang dikutip oleh Wlliam & Anderson, (1991) menyatakan bahwa OCB direpresentasikan sebagai kebebasan individu untuk berperilaku, dan tidak secara langsung atau eksplisit dihargai dengan reward secara formal serta secara keseluruhan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi dari organisasi dengan kontribusinya terhadap sumber-sumber transformasi, *innovativeness* dan *adaptability*.

Sementara, menurut Aldag dan Resckhe, (1997), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Selanjutnya, Salih Kuslvan (2000) juga memiliki pengertian mengenai OCB sebagai berikut: Perilaku individu yang bebas dan spontan yang dihasilkan dari karakter seseorang ataupun karakter pekerjaan atau organisasinya, juga berasal dari hubungan dengan atasan. Perilaku ini dilakukan kepada organisasi atau pun rekan kerja, yang menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi melalui pengaruh langsung dari pekerjaan ataupun melalui pengaruh tidak

langsung secara sosial yang berdasarkan peningkatan hubungan interpersonal. Perilaku kewarganegaraan tidak dideskripsikan dalam pekerjaan formal, juga tidak memiliki penghargaan (*reward*) secara kontrak

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan, perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Selain itu merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal, tidak berkaitan langsung dengan system *reward*. Artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB**

Organisasi yang dinilai sukses adalah suatu organisasi dimana para karyawannya melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas yang biasa mereka lakukan, akan tetapi lebih dari memberikan kinerja yang melebihi dari harapan sosial. Untuk dapat meningkatkan OCB, karyawan sangatlah penting bagi organisasi untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB.

OCB seseorang biasanya dipengaruhi oleh hal-hal yang berada di luar diri individu yang memiliki pengaruh langsung seperti kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, Kidwell dkk (1997), bahwasannya OCB sebagai hasil dari pengaruh eksternal, tetapi OCB juga dapat dipandang sebagai

hasil dari proses internal individu. OCB juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang berada di dalam diri individu, baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor tersebut diantaranya kepuasan kerja, *job stress* atau stress kerja, *soft skill* atau keterampilan lunak, *emotional intelligence* atau kecerdasan emosi, faktor lain dapat mempengaruhi OCB antara lain (Organ, 1995) :

- a. Budaya dan iklim organisasi
- b. Kepribadian dan suasana hati
- c. Persepsi terhadap dukungan organisasional
- d. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan
- e. Masa kerja, dan
- f. Jenis Kelamin

Selanjutnya Robbins, (2003) menambahkan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja sebagai penentu utama dari perilaku kewarganegaraan yang baik dari seorang karyawan (*organizational citizenship behavior-OCB*).

Williams dan Anderson (1991) membagi *organizational citizenship behavior* kedalam dua katagori yaitu *organizational citizenship behavior-O* adalah perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. *Organizational citizenship behavior-I* merupakan perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja

dan mempunyai perhatian personal terhadap Pegawai lain. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi pengorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi (Organ, 2006).

Konovsky dan Organ, (1996) ; Organ et al, (2006); Organ dan Ryan, (1995) ; Podsakoff et al, (2000) mengategorikan faktor yang mempengaruhi OCB terdiri dari.:

1. Perbedaan individu

Termasuk sifat yang stabil yang dimiliki individu. Beberapa perbedaan individu yang telah diperiksa sebagai prekursor untuk OCB meliputi: kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidakpedulian dengan penghargaan dan kebutuhan untuk otonomi.

2. Sikap pada pekerjaan

Adalah emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB, antara lain, komitmen organisasi, persepsi kepemimpinan dan dukungan organisasi.

3. Faktor-faktor kontekstual

Adalah merupakan pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, bekerja kelompok, organisasi maupun lingkungan. Variabel kontekstual dalam hal ini meliputi : karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan,

karakteristik kelompok, organisasi budaya perusahaan, profesional dan harapan peran sosial.

Terdapat empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan (Podsakoff, 2000). Keempat faktor tersebut adalah:

1. karakteristik individual, meliputi : persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan
2. karakteristik tugas/pekerjaan, meliputi : karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran
3. karakteristik organisasional, meliputi : struktur organisasi
4. perilaku pemimpin, meliputi : model kepemimpinan.

### 2.1.1.3. Dimensi-dimensi OCB

Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa OCB berhubungan dengan perilaku etika, dan juga menyangkut performa kerja individual. Dua dimensi OCB yang penting menurut Williams dan Anderson (1991) dikenal sebagai OCB - *Individual* (OCB I, *altruism*, mendahulukan kepentingan orang lain) yang segera memberikan manfaat khusus individual dan secara tidak langsung melalui kontribusi terhadap organisasi (misalnya membantu rekan yang tidak masuk bekerja, memberikan perhatian secara pribadi kepada pekerja lain) dan OCB - *Organizational* (OCB O, *compliance*, kerelaan) yang memberikan manfaat terhadap organisasi secara umum (misalnya memberikan nasihat kepada karyawan yang mangkir bekerja).

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diajukan oleh Organ yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB (Allison, dkk, 2001) :

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 professional maupun social alamiah.
3. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
4. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Selanjutnya Podsakoff, (2000) mengungkapkan bahwa terdapat 7 (tujuh) jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti (Hannah, 2006). Ketujuh dimensi tersebut meliputi:

1. Perilaku menolong (*helping behavior*), merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*). Organ (1988) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*,

2. *Sportsmanship*, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*,
3. *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi,
4. *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi,
5. *Individual initiative*, merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan.
6. *Civic virtue*, merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,
7. *Self-development*. George dan Brief mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai (Podsakoff, 2000).

#### 2.1.1.4. Manfaat *Organization Citizenship Behavior*

1. OCB 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 best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB 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. OCB 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. OCB 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. OCB 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. OCB 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 *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja,

- b. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB 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 organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi,
  - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

## **2.1.2. Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.2.1. Pengertian kepemimpinan transformasional**

Jika kita mengamati gaya kepemimpinan di zaman yang modern saat ini kita akan menemukan kepemimpinan transformasional menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang

diharapkan (Bass, 1999). Pimpinan yang memiliki gaya transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat dicapai (Benjamin and Flynn, 2006).

Para pakar *transformational leadership* (Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Argumen ini banyak didukung oleh sejumlah temuan-temuan penelitian seperti *Dumdum, Lowe & Avolio (2002)*, *Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996)*. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan untuk meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka (*Burns, 1978*).

Selanjutnya, Howell & Avolio, (1993) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang murni adalah, kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain.

Pemimpin transformasional lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-

sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Bersona & Avolio, 2004).

Para pengikut pimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan (Avolio, 1999). Seluruh efek kepemimpinan transformasional diharapkan akan menciptakan kondisi yang lebih baik bagi pemahaman serta visi, misi, dan sasaran-sasaran, serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik (Bersona & Avolio, 2004).

Berdasarkan uraian diatas mengenai persepsi kepemimpinan transformasi, dapat ditarik kesimpulan bahwasannya, cara pandang karyawan terhadap suatu bentuk kepemimpinan yang lebih berfokus pada bagaimana sosok pemimpin mampu mendorong seseorang untuk dapat berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan.

Kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Pemimpin transformasional juga membangun loyalitas dan ikatan emosional pengikutnya atas dasar kepentingan dan sistem nilai ideal yang diyakini untuk kepentingan jangka panjang.

#### **2.1.2.2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns, (1978) menyebutkan bahwa kepemimpinan

transformatif merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformatif apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformatif akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Sedangkan menurut Yukl (1998), kepemimpinan transformatif dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi dan kepercayaan bawahan sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Kepemimpinan transformatif secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif akan tampak apabila seorang pemimpin itu mempunyai kemampuan untuk menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.

1. Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya.
2. Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi.
3. Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian Devanna dan Tichy (1999) karakteristik dari pemimpin transformasional dapat dilihat dari cara pemimpin mengidentifikasikan dirinya sebagai agen perubahan, mendorong keberanian dan pengambilan resiko, percaya pada orang-orang, sebagai pembelajar seumur hidup, memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, juga seorang pemimpin yang visioner.

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four is*".

1. Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
2. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
3. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-

permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4. Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Menurut Bass (2009), dalam rangka memotivasi pegawai, bagi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.
4. Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai. Dengan kata lain, orientasi proses mendapat prioritas dibandingkan dengan sekedar hasil. Kemudian, penekanan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi menjadi krusial mengingat hubungan yang baik dan iklim kerja yang

kondusif menjadi perhatian utama dalam penerapan gaya kepemimpinan ini. Selanjutnya, mengingat kebutuhan bawahan bukan hanya materi, maka seorang pimpinan harus mampu mendorong pegawai untuk mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas mereka.

Seorang pemimpin yang ingin secara efektif menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, harus mampu melakukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Memahami visi dan misi organisasi;
2. Memahami lingkungan organisasi melalui analisis lingkungan strategis (SWOT)
3. Merumuskan rencana strategis organisasi;
4. Menginternalisasikan visi, misi, kondisi lingkungan strategis, dan rencana strategis pada seluruh anggota organisasi;
5. Mengendalikan rencana strategis melalui manajemen pengawasan yang tepat;
6. Memahami kebutuhan para pegawai;
7. Memahami kapasitas para pegawai;
8. Mendistribusikan pekerjaan sesuai dengan kapasitas pegawai; dan
9. Mengapresiasi hasil pekerjaan pegawai.

#### **2.1.2.3. Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional**

Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan factor yang berhubungan dengan produktifitas dan eektivitas organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pentingnya sistem nilai untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah-masalah etis, memobilisasi energy dan sumber daya untuk mereformasi institusi. Pemimpin yang transformasional mampu menggerakkan pengikut untuk terlibat aktif dalam proses perubahan. Oleh karena itu pemimpin transformasional biasanya memiliki kepribadian yang kuat sehingga mampu membangun ikatan emosional pengikut untuk mewujudkan tujuan ideal institusi. Pemimpin transformasional membangun loyalitas dan ikatan emosional pengikut atas dasar kepentingan dan sistem nilai ideal yang diyakini strategis untuk kepentingan jangka panjang.

Ciri pemimpin transformasional :

1. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
2. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan tim/organisasi.
3. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.
4. Proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran.

Perilaku pemimpin transformasional antara lain :

1. Pengaruh ideal.

Dalam hal ini pemimpin membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat terhadap visi organisasi.

2. Stimulasi Intelektual.

Upaya pemimpin untuk meningkatkan kesadaran terhadap permasalahan organisasional dengan sudut pandang yang baru.

3. Pertimbangan individual.

Bentuk perhatian, dukungan dan pengembangan bagi pengikut.

Cunningham dan Cordeiro (1999) menyebutkan tiga hal fundamental terkait makna penerapan kepemimpinan transformasional :

1. Membantu para anggota staf untuk mengembangkan dan memelihara budaya kerjasama (kolaborasi).
2. Budaya profesional.
3. Membantu mempercepat pengembangan dan membantu para tenaga pendidik untuk memecahkan masalah lebih efektif.

Pemikiran ini menjadi sangat penting jika kita melihat fakta rendahnya kualitas pendidikan yang berdampak langsung pada kualitas SDM di Indonesia selama ini.

Adapun alasan-alasan mengapa perlu diterapkan model kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi yaitu :

1. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
2. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan.

3. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi.
4. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
5. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
6. Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

### **2.1.3. Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif.

Berdasarkan pengamatan orang lain dan pengamatannya sendiri, Schein (1985) mengemukakan bahwa ada beberapa pengertian yang sama yang berkaitan dengan budaya antara lain:

1. Keteraturan perilaku yang diamati (*observed behavioral regularities*) ketika orang-orang berinteraksi, misalnya bahasa yang digunakan dan upacara

yang dilakukan sehubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak/bersikap.

2. Norma yang berkembang dalam kelompok kerja.
3. Nilai dominan yang didukung oleh sebuah organisasi, seperti mutu produk dan sebagainya.
4. Falsafah yang menjadi landasan kebijaksanaan organisasi yang berkaitan dengan karyawan dan atau pelanggan.
5. Peraturan pergaulan dalam organisasi, cara-cara/seluk-beluk untuk diterima sebagai warga organisasi.
6. Rasa atau iklim yang disampaikan dalam sebuah organisasi oleh tata letak fisik dan cara interaksi para warga organisasi dengan para pelanggan atau orang luar yang lain.

Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

Selanjutnya, Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Robbins (1996), menjelaskan budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Sementara Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Lebih lanjut lagi, Cushway dan Lodge (2000), menyebutkan bahwasannya budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Sedangkan Luthans (1989) mengutip definisi mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein, menggambarkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan paparan diatas, dapatlah ditarik kesimpulan bahwasanya budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang dianut oleh para anggota yang

dijunjung tinggi oleh organisasi yang berkaitan dengan bagaimana memahami karakteristik budaya suatu organisasi yang memiliki nilai-nilai yang digunakan sebagai pedoman bagi semua anggota yang ada didalamnya dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi yang lainnya.

#### **2.1.3.2. Ciri-Ciri Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (1996), ciri-ciri budaya organisasi adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Se jauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Se jauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Se jauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Se jauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang didalam organisasi itu.
5. Orientasi tim se jauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
6. Keagresifan berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemantapan Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku (Robbins, 1996). Karena pentingnya peranan budaya organisasi dalam meningkatkan efektifitas organisasi, maka ciri Organisasi harus dikenali sebagai berikut :

1. Otonomi individu yang memungkinkan para anggota organisasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan menentukan carayang dianggap paling tepat untuk menunaikan kewajiban dan peluang untuk berprakarsa.
2. Struktur organisasi yang mencerminkan berbagai ketentuan formal dan non normatif serta bentuk penyeliaan yang digunakan oleh manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku para anggota.
3. Perolehan dukungan, bantuan dan “kehangatan hubungan” dari manajemen kepada para bawahannya.
4. Pemberian prangsang dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan upah dan gaji secara berkala serta promosi, yang didasarkan pada kinerja seseorang, bukan semata-mata karena senioritas.
5. Pengambilan resiko dalam arti dorongan yang diberikan oleh manajemen kepada bawahannya untuk bersikap agresif, inovatif dan memiliki keberanian mengambil resiko.

Deal dan Kennedy (1982) menyebutkan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

1. Anggota- anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang di pandang baik dan tidak.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam organisasi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan sehingga orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang di anut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan,tetapi di hayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh semua yang bekerja dalam perusahaan baik, yang berpangkat tinggi sampai yang rendah pangkatnya.
4. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam tingkat pahlawan, misalnya, pramujual terbaik tahun ini, pemberian saran terbaik, dan sebagainya.

#### **2.1.3.3. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (1996), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Selanjutnya, Desmond Graves (1986) menyatakan bahwa, budaya organisasi memiliki fungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi dalam menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan, seperti:

1. Integrator : Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.
2. Identitas : Organisasi Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi. Sebagai contoh adalah The Jakarta Consulting Group. Logo yang di gunakan adalah orang memanah, yang melambangkan ketepatan dan kecepatan. Artinya bahwa perusahaan ini memiliki identitas sebagai perusahaan yang mengutamakan ketepatan dan kecepatan.
3. Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi : Berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Salah satu kredoyang dipegang The Jakarta Consulting Group adalah bekerja dalam tim.

4. Ciri kualitas : budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.
5. Motivator : Budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.
6. Pedoman gaya kepemimpinan : adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Sebaliknya, keberhasilan itu tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat.
7. *Value enhancer* : salah satu fungsi organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholders* yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi

#### **2.1.3.4. Budaya Organisasi Politeknik LP3i Medan**

Budaya organisasi yang ada di LP3i didasari atau dilandasi oleh pengamatan agama islam dengan asumsi 90% pegawai LP3i dan pemakai jasanya adalah beragama islam. Adapun budaya organisasi Politeknik LP3i (LP3i, 1997) adalah :

1. Niat kerja karena ibadah

Budaya organisasi Politeknik LP3i Medan dikembangkan agar pegawai LP3i akan mencapai puncak akhir kehidupan bahagia dunia dan akhirat. Oleh karena itu

setiap pegawai harus memiliki niat sebagai ibadah. Mencari rezeki (bekerja) yang halal hukumnya wajib, maka apabila dikerjakan bernilai ibadah dan akan mendapatkan pahala disisi Allah SWT.

2. Memberi salam bila bertemu dan ketika masuk kantor

Sangatlah disarankan khususnya bagi pegawai Politeknik LP3i Medan yang beragama Islam untuk selalu menebarkan salam terhadap saudaranya, karena salam akan membawa rahmat (kasih sayang) bagi sesama.

3. Membaca basmalah, sholawat dan kultum sebagai pembuka rapat

Rapat dalam agama islam dikenal dengan istilah musyawarah. Musyawarah adalah perintah Allah dan orang yang melaksanakannya., berarti mengamalkan ajaran agama. Agar dapat pahala dan keberkahan dari Allah SWT, ketika akan melaksanakan rapat selalu mengawalinya dengan membaca basmalah, sholawat dan kultum (kuliah tujuh menit).

4. Pemotongan gaji 2,5% sebagi zakat, infak dan shadakah

Setiap bulannya, penghasilan yang diperoleh para pegawai langsung di potong sebesar 2,5% secara otomatis. Potongan ini dikelola oleh pimpinan cabang setempat untuk diberikan pada fakir miskin dan anak yatim.Semua cabang LP3i harus memiliki anak asuh/yatim/fakir/miskin.

#### 5. Sholat tepat waktu

Sholat tepat waktu khususnya di masjid untuk pegawai laki-laki. Dalam agama islam bagi laki-laki wajib sholat berjamaah dan tepat waktu di masjid. Sholat berjamaah lebih utama daripada sholat sendirian dengan 27 derajat. Maka dalam hal ini di LP3i meskipun rapat masih berlangsung atau sedang menerima tamu di kantor wajib dihentikan saat berkumandang azan. Tidak ada alasan bagi pegawai untuk menunda shalat saat azan berkumandang.

#### 6. Itikaf

Agar pegawai lebih mendalami dan memahami agama islam maka di LP3i mengharuskan itikaf bagi pegawai pria minimum 3 hari dalam 3 bulan, sedangkan untuk pegawai wanita minimum 2 kali sebulan (tiap Jumat) mengadakan pengajian dengan mengundang Ustazah.

#### 7. Saling mendoakan

Salah satu kewajiban seorang muslim terhadap saudaranya adalah saling mendoakan, dan doa tersebut akan dikabulkan oleh Allah SWT. Di LP3i dianjurkan setiap pegawai 1 kali dalam sehari untuk mendoakan atasan, dan antar rekan-rekan yang lainnya. Dampak dari doa tersebut diharapkan antara komisaris, direksi dan pegawai lainnya akan bersatu sehingga visi dan misi LP3i akan tercapai.

## 8. Yasinan bersama

Di LP3i telah lama dikembangkan budaya membaca surat yasin bersama seminggu sekali tiap hari jumat ataupun sabtu sesuai kondisi cabang masing-masing, dengan harapan semoga Allah SWT memberikan kebaikan di dunia dan akhirat bagi seluruh civitas akademika LP3i.

## 9. Membaca buku

Oleh karena LP3i bergerak dalam bidang jasa pendidikan maka dibudayakan untuk terus mencari ilmu dan mendorong pertumbuhan ilmu pengetahuan. Oleh karenanya seluruh pegawai LP3i diharuskan membaca buku minimal 2 sampai 5 halaman dan dilaporkan ke atasan masing-masing

## 2.2. KERANGKA KONSEPTUAL

### 2.2.1. Hubungan Persepsi Kepemimpinan Dan *Organizational Citizenship Behavior*

Perubahan pada lingkungan bisnis yang semakin hari semakin cepat sepertinya mengharuskan organisasi-organisasi yang ada dalam suatu sektor industri untuk senantiasa berusaha meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas (Bogler and Somech, 2005; Sweeland and Hoy, 2000). Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas ini sangat bergantung pada kesediaan para karyawan untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan (Bogler and Somech, 2005). Perilaku untuk bersedia memberikan kontribusi positif

pekerja ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya (Bowler, 2006). Dalam literature organisasi modern, perilaku dalam bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal bukanlah merupakan bentuk perilaku organisasi yang dapat dimunculkan melalui basis kewajiban-kewajiban peran formal karyawan (VanYperen, Berg, and Willering, 1999). Bateman and Organ (1983) menyebut perilaku ini sebagai *organizational citizenship behaviors* atau disingkat OCB.

Para pakar organisasi menyatakan pentingnya OCB bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku dalam organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja (George, 1996). Dengan demikian, pentingnya OCB secara praktis adalah pada kemampuannya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kreatifitas organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi, dan adaptabilitas (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie; Paine, and Bacharach, 2000; Williams and Anderson, 1991).

*Transformational leadership* menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan (Bass, 1999). Pimpinan yang memiliki gaya transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat dicapai (Benjamin and Flynn, 2006).

Para pakar transformational leadership (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Argumen ini banyak didukung oleh sejumlah temuan-temuan penelitian seperti Dumdum, Lowe & Avolio (2002), Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996). Para pimpinan transformasional lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk sasaran-sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Bersona & Avolio, 2004). Para pengikut pimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan, dan tingkat kohesi yang lebih tinggi (Avolio, 1999). Seluruh efek kepemimpinan transformasional diharapkan akan menciptakan kondisi yang lebih baik bagi pemahaman serta visi, misi, dan sasaran-sasaran, serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik (Bersona & Avolio, 2004).

Para pakar telah meneliti OCB dengan asumsi bahwa OCB akan meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan serta efektivitas organisasi (Bowler, 2006). Para pakar organisasi serta para praktisi sangat memahami pentingnya faktor-faktor penentu yang dapat memunculkan OCB dalam organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan bahwa salah satu anteseden penting bagi terciptanya OCB adalah transformational leadership (Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian, 1997; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne, 1998;

Bettencourt, Meuler, and Gwinner, 2001; Pawar, 2003; Chen, 2004; MacKenzie, Podssakoff, and Rich, 2001; Benjamin and Flynn, 2006).

Sehingga peneliti mengasumsikan bahwa ada hubungan yang positif antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior*.

### **2.2.2. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior**

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan, dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi. Wheelen dan Hunger (1986) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi, seperti : Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja, dapat dipakai untuk mengembangkan keterikatan pribadi dengan organisasi, membantu stabilisasi organisasi sebagai suatu sistem sosial, menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk. Singkatnya, budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi/perusahaan yang afektif

Budaya Organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan teori organisasi. Manajemen budaya organisasi dilihat dari aspek perilaku, sedangkan Teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan. Dalam usaha untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang mampu bekerja sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidaklah hanya perilaku *in role*, tetapi juga perilaku *extra role*. Perilaku *extra role* ini disebut juga sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Karyawan yang baik akan cenderung menunjukkan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), dimana OCB merupakan kontribusi positif individu terhadap perusahaan yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Karyawan yang memiliki OCB akan dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga dapat memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya.

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal, dan tidak berkaitan langsung dengan system reward. Artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang.

Peran budaya organisasi dalam hal ini adalah memberikan *core organizational value* bagi suatu organisasi. Martin (1992) menyatakan bahwa “*core organizational value*” tercermin dari nilai-nilai fundamental suatu organisasi,

Berdasarkan pernyataan diatas, penulis dapat diambil suatu asumsi bahwasannya budaya organisasi dalam suatu perusahaan sangatlah berhubungan dengan OCB yang dimiliki oleh karyawan yang mampu menyatukan visi, misi dan sasaran demi terwujudnya hasil kerja yang maksimal.

### 2.3. HIPOTESIS

Adapun yang menjadi kerangka hipotesis dalam penelitian ini :

1. Ada pengaruh positif persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior*
2. Ada pengaruh positif persepsi kepemimpinan transformasional terhadap *Organization Citizenship Behavior*
3. Ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior*.