

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Organizational Citizenship Behavior

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) yaitu perilaku karyawan yang tidak hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan tuntutan tugas atau diberikan perusahaan secara formal, namun ia juga melakukan pekerjaan ekstra diluar dari tuntutan tugasnya yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan dan juga efektivitas organisasi Organ, Podsakoff, & MacKenzie (dalam Zahreni dkk, 2021).

Organizational citizenship behavior adalah perilaku seorang individu yang mempunyai kebebasan dalam melakukan suatu pekerjaan yang mendukung keefektifan organisasi tanpa adanya pengaruh *reward* atau imbalan yang akan diberikan pada individu tersebut menurut Organ (dalam Prameswaridan Mulyana, 2022). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal Smith (dalam Sari dan Puspitadewi, 2019).

Menurut Riggio (dalam Astuti, 2019) OCB adalah upaya yang dilakukan oleh anggota organisasi yang ingin memajukan dan mempromosikan kerja organisasi dan mencapai tujuan, sehingga apabila OCB rendah maka dapat berdampak terhadap kinerja organisasi tersebut dan

berpengaruh kepada keberhasilan perusahaan. (Chang, Johnson, dan Yang dalam Rachmawati, 2021) memaparkan bahwa meskipun karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* tidak mendapatkan keuntungan secara eksplisit namun ada keuntungan implisit yang diterima oleh karyawan dimana karyawan yang menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* cenderung mendapatkan evaluasi performa yang lebih baik. Selain itu, pada tingkat organisasi *organizational citizenship behavior* juga memberi keuntungan seperti meningkatnya performa dan sosial kapital dari perusahaan.

Menurut Wasposito dan Minadaniati (dalam Sellycia, 2019) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas dan pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Aldag & Resckhe (dalam Yano dkk, 2021) memberikan penjelasan yang komprehensif terkait dengan OCB ini di mana OCB melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah bagi pegawai dan merupakan salah bentuk perilaku sosial, yakni perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Menurut Robbins (dalam Lestari, 2018) salah satu faktor yang menjadi syarat penting bagi seorang karyawan saat ini adalah *Organizational*

citizenship behavior (OCB) yang sangat kuat dan tinggi, karena OCB dapat mendukung fungsi organisasi secara efektif. Karyawan yang memiliki *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang tinggi akan cenderung melindungi perusahaan dan asetnya, memberikan saran yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja organisasi, senang melatih diri untuk mengerjakan pekerjaan tambahan, senang menciptakan iklim organisasi yang baik untuk rekan kerja di lingkungannya, serta selalu bersedia bekerja sama dalam melaksanakan tugas.

Menurut Spitzmuller (dalam Alamsari & Laksmiwati, 2017) *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang mampu mendorong dirinya untuk memajukan suatu organisasi secara menyeluruh tanpa memperhitungkan timbal balik atau bersifat sukarela dalam melakukan pekerjaan. *Organizational citizenship behavior* yang disingkat OCB menurut Budiharjo (dalam Juwita dkk, 2022) yaitu perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu untuk keefektifan organisasi. Perilaku karyawan sangat membantu keefektifan sebuah organisasi. Dengan organisasi yang efektif nantinya dapat membantu kemajuan dari suatu organisasi itu sendiri. *Organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki peran penting dalam meningkatkan kemajuan perusahaan.

Damayanti & Suhariadi (dalam Dahlia dan Kurniawati, 2021) menjelaskan OCB merupakan perilaku-perilaku yang dilakukan anggota

organisasi secara langsung, jika mereka melakukan tidak diberipenghargaan dan tidak di beri hukuman jika mereka tidak melakukannya. Selain itu tidak merupakan bagaian dari pekerjaan formal anggota organisasi. OCB menurut Titisari adalah perilaku inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan yang tidak berhubungan dengan suatu reward, akan tetapi dapat membantu meningkatkan efektifitas bagi perusahaan Purnamie Titisari (dalam Rahmatillah, 2022). Kartz (dalam Dewinda dan Annisa, 2019) menekankan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantuyang berada di luar persyaratan formal yang sangat penting bagi berfungsinyasuatu organisasi.

Berdasarkan definisi dan penjelasan yang diuraikan oleh beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah siap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan.

2. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Lima dimensi OCB yang menurut Organ (dalam Muhdar, 2015) menjelaskan terdapat lima dimensi dalam *organizational citizenship behavior*, yaitu:

- a. *Altruism* (mementingkan orang lain)

adalah asas yang mengutamakan kepentingan orang lain, hal ini terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya, misalnya ketika seorang karyawan baru sembuh dari sakitnya. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. *Conscientiousness* (kepatuhan)

adalah ketelitian atau dikerjakan secara seksama, yang mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (dalam hal berperilaku) dilakukan dengan cara melebihi atau diatas apa yang telah disyaratkan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

c. *Sportmanship* (sikap sportif)

Adalah keadaan atau sifat jujur dan murah hati, sehingga dapat lebih menekankan aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan-gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus mengemukakan keluhan atau komplain. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

d. *Courtesy* (kebaikan)

Adalah kebaikan, kesopanan, tata susila atau rasa hormat termasuk perilaku seperti membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum ia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue* (kebajikan)

adalah sesuatu yang berkenaan dengan kotak atau kewarganegaraan sedangkan *virtue* adalah kebajikan, sifat baik, kebaikan, kesucian, kemurnian, keuntungan, kemandirian atau kemampuan. *Civic virtue* dalam hal ini yaitu perilaku yang ikut serta mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi. perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu-isu terbaru yang menyangkut organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

Jadi, dimensi *Organizational Citizenship Behavior* adalah *Altruism* (mementingkan orang lain), *Conscientiousness* (kepatuhan), *Sportmanship* (sportifitas), *Courtesy* (kesopanan), dan *Civic Virtue* (kebajikan). Kelima dimensi inilah yang akan digunakan dalam penyusunan alat ukur berupa skala *Organizational Citizenship Behavior*.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (dalam Azri, 2018) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB pada karyawan, yaitu :

a. Kepuasan kerja.

Karyawan yang puas akan berbicara positif tentang perusahaan, membantu orang lain dan jauh melebihi harapan normal pekerjaan, bahkan karyawan akan bangga melebihi tuntutan tugas karena mereka ingin membalas apa yang telah mereka dapatkan.

b. Budaya dan iklim organisasi.

Karyawan merasa ingin melakukan sesuatu yang lebih dari tuntutan pekerjaan yang diberikan berdasarkan *jobdesk* ketika lingkungan kerja positif dan diperlakukan secara sportif dan adil oleh atasan.

c. Suasana Hati.

Kemauan seseorang untuk membantu sangat dipengaruhi oleh suasana hati.

d. Dukungan atasan.

Karyawan akan berpersepsi positif atas dukungan dari organisasi maupun atasan sehingga memberikan timbal balik yang diwujudkan dengan OCB.

e. Masa kerja.

Beberapa peneliti telah mengungkapkan bahwa masa kerja mempengaruhi OCB.

f. Gender.

menjelaskan bahwa beberapa penelitian menyebutkan bahwa perempuan cenderung mengutamakan pembentukan relasi dan lebih suka membantu dari pada pria.

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* terdiri dari faktor kepusan kerja, budaya dan iklim organisasi, suasana hati, dukungan atasan, masa kerja dan gender.

B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dkk(Iskandar dan Andriani, 2019) gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, dimana visi organisasi tidak hanya diformulasikan tetapi juga dilaksanakan melalui aspek kepemimpinan transformasional pertama

idealized influence yang berarti menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi/dipuji pengikut. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dipandang sebagai seseorang yang mampu memberikan pengaruh besar terhadap para pengikutnya sehingga memunculkan situasi yang menginspirasi bagi para pengikutnya dalam mencapai sebuah tujuan organisasi yang melampaui batas dari keinginan pemimpinnya menurut Wexley & Yukl (dalam Jumiran dkk, 2020).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berbasis pada pemberdayaan karyawan. Kepemimpinan transformasional dianggap dapat memberikan manfaat berupa pertukaran nilai, pertumbuhan timbal balik, dan motif yang saling menguntungkan Arijanto (dalam Rohmah dan Yuniawan, 2022). Kepemimpinan transformasional menggambarkan perilaku yang ditentukan oleh seorang pemimpin yang mengubah nilai, kebutuhan, preferensi, aspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja di atas rata-rata atau bahkan di luar tugasnya House & Aditya (dalam Sofiah dkk, 2022).

Robbins and Judge (dalam Sari dkk, 2021) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi para karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai pada karyawan Hamdani & Handoyo (dalam Wollah dkk, 2020). Salah satu gaya kepemimpinan yang mengedepankan pentingnya pemimpin untuk memotivasi visi dan lingkungan bagi karyawan untuk mencapai melebihi harapannya Burns (dalam Prayudi, 2020) adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dalam perubahan organisasi, baik terencana maupun tidak, aspek terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada diri individu ini tidaklah mudah, namun harus melalui suatu proses. Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh ahli di atas maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang dipilih pemimpin dengan menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para karyawan.

2. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (dalam Karim, 2017) adalah sebagai berikut:

- a. Karismatik, artinya seorang pemimpin harus mampu memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, dan mendapatkan respek serta kepercayaan. Karakteristik merupakan kekuatan yang besar bagi seorang pemimpin untuk memotivasi pengikutnya dalam melaksanakan tugas. Para

pengikut mempercayai pemimpin karena dianggap memiliki pandangan, nilai dan tujuan yang besar. Pemimpin yang berkarisma akan lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan pengikutnya agar berperilaku sesuai dengan yang diharapkan. Kepemimpinan karismatik dapat memotivasi pengikutnya untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena kecintaannya kepada pemimpin.

- b. Inspirasional, pemimpin yang inspirasional adalah mereka yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi pengikutnya. Artinya, pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari para pengikutnya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, dan mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana.

3. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (dalam Amarta, 2022) terdapat empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional diantaranya yaitu:

- a. *Idealized influence*

Yang tampak pemimpin yang memiliki visi dan misi, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahan, serta memperoleh identifikasi yang kuat dari bawahan.

- b. *Individually considerate*

Yang tampak pada pemimpin yang mampu menganalisis kebutuhan dan kemampuan bawahannya. Pemimpin ini mampu mendelegasikan tugas,

melatih kemampuan dan memberikan umpan balik yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu.

c. *Intellectually stimulating*

Yang tampak pada pemimpin yang mampu mendorong dan mengembangkan bawahan untuk mengatasi masalah dengan perspektif yang unik dan inovatif.

d. *Inspirational*

Yang tampak pada pemimpin yang mampu mendorong optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai visi organisasi.

Jadi, dimensi kepemimpinan transformasional adalah *Idealized influence, Individually considerate, Intellectually stimulating, Inspirational*. Keempat dimensi inilah yang akan digunakan dalam penyusunan alat ukur berupa skala gaya kepemimpinan transformasional.

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass (dalam Sellycia, 2019) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat faktor yang terdiri dari:

a. *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)

Pemimpin tersebut mempunyai *power* dan pengaruh, karyawan

dibangkitkan sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyengangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

- b. *Inspiration Motivation* (Motivasi Inspiratif) Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimism ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.
- d. *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individual pemimpin) memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti : kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasihat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional terdiri dari faktor

yang meliputi *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu), *Inspiration Motivation* (Motivasi Inspiratif), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dan *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individual).

Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku karyawan atau pegawai yang menjalankan tugas melebihi dari tugas yang telah ditetapkan atau biasa disebut dengan perilaku ekstra-peran atau *extra-role* Organ (dalam Ayuni et al., 2022). Menurut Organ & Konovsky (dalam Reaso dan Wibowo, 2022) OCB secara umum dapat dikonsepsikan atau diartikan sebagai sejumlah besar perilaku proporsional karyawan yang berkontribusi dapat memberikan sebuah gagasan atau pemikiran untuk dapat menaikkan atau mendukung keefektifan organisasi dan kepentingan-kepentingan yang dikenal dari sistem insentif formal dalam organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* menurut Organ (dalam Azri, 2018) yaitu faktor dukungan atasan, dimana karyawan yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal balik dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan antara pemimpin dan karyawan.. Salah satu yang berperan dalam faktor dukungan atasan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah proses untuk mempengaruhi orang lain dalam memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif serta proses untuk

memfasilitas upaya karyawan dan kolektif mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Tanpa adanya peran seorang pemimpin didalam perusahaan maka perusahaan tersebut tidak akan berjalan dan tidak akan mengalami perkembangan sesuai dengan tujuan. Perilaku OCB dapat terbentuk melalui interaksi yang terjadi antara pemimpin dengan karyawan, interaksi antara pemimpin dengan karyawan dilihat dari kepemimpinan dalam memimpin karyawannya dan mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuannya. Pemimpin dapat menstimulasi bawahannya secara intelektual, sehingga karyawan menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah atau tugas yang tidak dimengerti. Pemimpin dapat memberikan arahan dan mengajarkan bagi karyawan sedang kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan sebagai tanggung jawab seorang pemimpin yang dapat mengayomi karyawannya.

Givens (dalam Amarta, 2022) juga menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat berdampak positif terhadap budaya perusahaan (*organizational culture*). Karakteristik pemimpin transformasional yang menginspirasi dan memotivasi dinilai dapat membangun atmosfer positif dalam lingkungan kerja. Karyawan akan merasa memiliki perannya masing-masing dalam keberlangsungan organisasi, serta merasa memiliki perasaan satu visi dan kekeluargaan. Dengan demikian, karyawan semakin sadar dengan perannya dalam organisasi (*conscientiousness*) serta semakin tertarik untuk berpartisipasi dan bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi (*civic virtue*). Menurut Bass (dalam Hoirunnisak, 2022) kepemimpinan transformasionalialah kepemimpinan yang

mempunyai kapabilitas guna memberikan pengaruh serta motivasi parakaryawan, mendorong mereka guna menjadi pemecahmasalah, inovator, dan fokus pada perubahan masalahkaryawan, perusahaan, dll.

Kepemimpin transformasional akan mengubah perilaku para bawahannya agar dapat mengubah cara kerja menjadi lebih baik dengan memotivasi para bawahannya (Pratama dalam Rungkat dan Arianti, 2021). Dia mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah membantu bawahan menstransformasikan nilai-nilai dan keyakinannya kepada bawahan agar mereka dapat tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan bawahan secara individu dengan memberdayakan mereka dan menyelaraskan tujuan dan sasaran dari masing-masing bawahan, pemimpin, kelompok, dan organisasi.

Model kepemimpinan yang diduga cocok untuk meningkatkan perilaku OCB pada karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Dengan kepemimpinan transformasional, para karyawan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari karyawan.

Menurut Perdana dan Putra (2019) terdapat hubungan positif antara yang kepemimpinan transformasional dengan *organization citizenship behavior* (OCB). Semakin tinggi kepemimpinan transformasional kepala bidang maka semakin tinggi perilaku OCB pada pegawai. Demikian pula Semakin rendah kepemimpinan transformasional kepala bidang maka semakin rendah perilaku OCB pada pegawai. Hal ini sejalan dengan temuan Azri yang mengatakangaya

kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mendorong bawahannya melalui transformasi pemikiran. Pemimpin bertindak sebagai panutan bagi karyawan. Karyawan dituntut untuk mengeluarkan ide-ide kreatif dan inovatif diluar kebiasaan lama.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan BANK NAGARI Cabang Utama Kota Padang.