BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1. Kepemimpinan

2.1.1.1 Konsep / pengertian Kepemimpinan

Kontrol kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para pegawai, memonitor keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (reward) dan hukuman kepada para pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya (Challagalla, dan Shervani, 1996, p.90). Dalam konteks kontrol kecakapan dilatih dengan memberi semangat, dukungan, dan mempertinggi perilaku (behavior) (misal training, magang) yang ditujukan untuk peningkatan skill dan kemampuan, seperti presentasi, negosiasi, komunikasi antar pribadi, perencanaan, dan keahlian-keahlian lain yang relevan (Challagalla, dan Shervani, 1996, p.90).

Sebagai kesimpulan, tujuan kontrol adalah untuk memastikan bahwa sebuah organisasi bisa memenuhi tujuan-tujuan yang diinginkannya dengan memastikan bahwa anggota individu dapat bersikap dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasional. Penggunaan informasi dan reinforcement dengan bijaksana, activity dan capability control, dan pemahaman garis edar (path) yang bermacam-macam dari kontrol ke kinerja dan kepuasan sangat penting dalam merancang dan mengimplementasikan control-in-use (kontrol yang masih dipakai) lebih efektif (Challagalla dan Shervani, 1996, p.99). Manajer yang

berorientasi kemampuan lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan (Kohli, et al.,1998, p.267). Ketika karyawan belajar mengapa mereka tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian mereka diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bernegosiasi dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para manajer dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya. Kohli et al.,(1998, p.267).menyatakan bahwa berfokus pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sangat membantu dan memotivasi mereka untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas. Sebagai tambahan, teori evaluasi kognitif menyarankan bahwa meningkatkan kemampuan melalui pelatihan meningkatkan motivasi intrinsik dan ketertarikan pada tugas (Kohli, et al,1998, p.267). Ketertarikan pada tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan fokus pada isi tugas-tugas akan membawa pada meningkatnya kinerja karyawan (Kohli, et al,1998 p.267). Level tinggi keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi akan meningkatkan kinerja. Otonomi peran adalah sejauh mana manajer mempunyai kebebasan untuk mengambil keputusan berarti dan secara independen menyesuaikan perilaku dalam menjalankan peran. Otonomi peran menerangkan level tinggi pemberdayaan dan “kehilangan” mekanisme kontrol manajemen atas.

Signifikansi peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi. Peran kepemimpinan yang berjalan dengan baik dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan mampu meningkatkan kinerja dari karyawan (Robbins, 1996).

2.1.1.2 Teori Tentang Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Survei yang dilakukan majalah SWA (Majalah SWA, Januari 2001) dalam mencari *Chief Executive Organization* (CEO) terbaik tahun 2000 di Indonesia, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan yang terbukti menjamin eksistensi organisasi antara lain adalah perhatian terhadap bawahan. Karakteristik ini menempati peringkat kedua terpenting setelah visi sang pemimpin. Ini berarti bahwa pengelolaan manusia dalam organisasi merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan di abad 21 (Alimuddin, 2002).

Robbins (1996) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu

tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni "suatu proses mempengaruhi". Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal "siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut". Menurut Robbins (1996) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni :

1. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)

   Yang dimaksud dengan persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.

2. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)

   Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

3. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya. Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari danmenerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Definisi kepemimpinan seperti yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (1997), yaitu:

Pertama, kepemimpinan menyangkut ‘orang lain’, bawahan atau pengikut Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.

Kedua, kepemimpinan merupakan suatu ‘proses’. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat

mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekadar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.

Ketiga, kepemimpinan harus ‘membujuk’ orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya. Robbins,(1996) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau

hasil lewat pembandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan.

Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masadepan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Robbins (1996) menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi. Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu member keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *idealized influence, inspirational motivation, intelectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass, 1997). Henry Mitzburgh (1970) dalam Luthans (1995), berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer ;

1. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

   Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.

b. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

2. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.

a. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dann selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.

b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.

c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakasai pengembangan proyek dan menyusun sumberdaya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.

b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.

c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.

d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsifungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.3 Indikator Kepemimpinan

1. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)
2. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)
3. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Komitmen organisasi *(organizational commitment)* dapat diidentifikasikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan berpartisipasi aktif di dalamnya (McNeese-Smith, 1996).

Luthan (1992) mengemukakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga faktor, yaitu : (1) keinginan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (2) kemauan dasar untuk berusaha bagi organisasi, (3) perilaku sesuai dengan nilai-nilai dan keinginan organisasi *(compliance).* Tumbuhnya ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *setting* pekerjaan secara umum.

Variabel komitmen organisasional dibagi dalam tiga kategori yaitu: karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian; karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti

penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif 11 dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat focus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi dia tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

2.1.2.2. Teori Komitmen

Komitmen pekerjaan pada organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi pekerjaan terhadap komitmen perusahaan terhadap pekerjaan (dukungan organisasi yang dirasakan / *perceived organizational support*) sebagai pertukaran dari persepsi tindakan organisasi sikap dan perilaku mereka. Dalam penelitian tentang komitmen yang berakar pada teori pertukaransosial (*social exchange theory*) menunjukan bahwa komitmen pekerja pada organisasi berasal pada persepsi pekerja atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap pekerja. Penelitian menunjukan bahwa pekerja menginterprestasikan tindakan organisasi seperti praktek-praktek sumber daya manusia dan kepercayaan pihak manajemen sebagai indikasi dari perwujudan komitmen yang mereka miliki pada organisasi.

Komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan dirinya sendiri (komitmen individu) atau dengan organisasinya (komitmen organisasi), yang digambarkan oleh besarnya usaha (besarnya tenaga, waktu dan pemikiran) atau besarnya semangat untuk terus belajar bagi pencapaian cita-cita pribadi (komitmen individu) atau visi bersama/komitmen organisasi.

Komitmen individu merupakan kekuatan pengikat diri seseorang individu pada cita-citanya ; terdiri dari (1) komitmen inti (komitmen atas dasar keyakinan) ; (2) komitmen kalkulatif (komitmen atas dasar perhitungan untung-rugi) dan (3) komitmen kebiasaan (komitmen pada rasa aman dan kenikmatan karena status/kebiasaan). Sedangkan komitmen organisasi merupakan kekuatan pengikat diri seorang visi bersama ; terdiri dari (1) komitmen pada pekerjaan, (2) komitmen pada kelompok kerja, dan (3) komitmen pada organisasi.

2.1.2.3 Faktor-faktor Komitmen

Mowday, Porter & Steers (1991) dalam Robbins (1996) mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

(1) *Affective Commitment* yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

(2) *Continuance Commitment* yaitu kemauan untuk berusaha bagi organisasi.

(3) *Normative Commitment* yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

O’Reilly dan Chatman (1986) dalam Mc Neesse-Smith (1996) juga mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

(1) Internalisasi nilai-nilai organisasi

(2) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi

(3) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*complience*)

Fuad Mas’ud (2004) mengidentifikasikan komitmen organisasional sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.
7. Konsisten untuk bekerja pada organisasi.

2.1.3 Perilaku kewargaan karyawan

2.1.3.1 Konsep / pengertian Perilaku kewargaan karyawan

Konsep perilaku kewargaan karyawan pertama kali diperkenalkan oleh Bateman & Organ et al. (1983; dalam Budihardjo, 2004) dan telah dibahas secara detail oleh Organ tahun 1988. Namun jauh sebelum tahun tersebut Barnard (1938; dalam Budihardjo, 2004) mempergunakan konsep perilaku kewargaan karyawan dan menyebutnya sebagai kerelaan bekerja sama (*willingness to coorporate*). Pada tahun 1964, Katz menggunakan konsep serupa dan menyebutnya sebagai inovatif dan perilaku spontan (*innovative and spontaneous behaviours*).

Perilaku kewargaan karyawan berhubungan dengan tatanan perilaku umum yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai bantuan, *discritionary*, dan menjadi kebutuhan pekerjaan normal (Budihardjo, 2004). Moorman dan Blakely (1985; dalam Budihardjo, 2004) menangkap bahwa perasaan atas perilaku kewargaan karyawan ketika mengindikasikan satu warga yang baik sebagai karyawan yang menawarkan dukungan pada organisasi, ketika kebutuhan tersebut tidak merupakan kebutuhan secara verbal. Pembelajaran tentang perilaku kewargaan karyawan telah berkembang pesat dalam beberapa tahun (Farh et al., 1997; dalam Budihardjo, 2004) dan telah mengidentifikasikan kepentingan untuk efektifitas organisasi dan tim (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Podsakoff et al., 1996; dalam Budihardjo, 2004).

2.1.3.2 Definisi Perilaku kewargaan karyawan

Beberapa definisi perilaku kewargaan karyawan sebagai berikut:

a. Menurut Organ (1988; dalam Hoffman et al., 2007) perilaku kewargaan karyawan adalah sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal.
b. Menurut Organ (1988; dalam Saragih & Joni, 2007) perilaku kewargaan karyawan adalah perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam *job description* formal karyawan.

c. Johns (1996; dalam Budihardjo, 2004) mengemukakan bahwa perilaku kewargaan karyawan memiliki karakteristik perilaku sukarela/*extra-role* behavior yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah tertentu, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja.

d. Perilaku termasuk menolong karyawan dengan pekerjaannya ketika karyawan tersebut tidak hadir, orientasi menolong karyawan baru dalam departemen tempatnya bekerja, pendamping supervisor dengan tugas-tugasnya, sebaik supervisor tersebut datang lebih awal atau staying late (Lambert, 2000; dalam Cardona, 2003).

e. Menurut Ehrhart (2004; dalam Khalid & Ali, 2005) perilaku kewargaan karyawan didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan social serta lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan.

f. Perilaku kewargaan karyawan berhubungan dengan informal, perilaku prososial yang dipesan oleh karyawan dengan sukarela untuk membantu karyawan lain dalam suatu pekerjaan (Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; Ensher, 2001; dalam Budihardjo, 2004). Sebagai perilaku yang digunakan untuk menolong karyawan lain menyelesaikan sebuah proyek, memberikan bantuan saran atau sugesti, dan menawarkan umpan balik yang positif dalam tugas kerja (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, Mackenzie & Hui, 1993; dalam Budihardjo, 2004).

2.1.3.3 Pembagian Perilaku kewargaan karyawan

Perilaku ini adalah sebuah pilihan yang dilakukan oleh individu, bahwa merupakan kelalaian karyawan yang secara tidak umum telah dipahami sebagai hukuman. Para sarjana memiliki pandangan berbeda tentang penghormatan terhadap perilaku kewargaan karyawan. Smith, Organ & Near (1983; dalam Jewett & Scholar, 2003) mengkonsepkan perilaku kewargaan karyawan dengan 2 dimensi: *altruism* (target perilaku secara spesifik pada saat membantu individu) dan pemenuhan secara umum pemenuhan perilaku direfleksikan dengan peraturan secara umum, norma dan harapan-harapan).

Kemudian (Organ, 1988; dalam Hoffman, 2007) mengidentifikasikan 5 dimensi tentang perilaku kewargaan karyawan, yaitu: *altruism, courtesy, civic virtue, conscientiousness* dan *sportsmanship*.

Uraian bagian perilaku kewargaan karyawan yang dikemukakan oleh Organ (1988; dalam Hoffman, 2007), terdiri dari:

1. Altruism

Menunjukkan suatu pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Misalnya, karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu karyawan lain dalam menghadapi pekerjaan yang sulit.

2. *Courtesy*

Menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas serta kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan baru berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi.

Misalnya, membantu dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja. Dimensi ini juga disebut *altruism, peace making*, atau *cheerleading*.

3. *Civic Virtue*

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Karyawan juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati lingkungan bisnis dalam hal ancaman dan peluang. Misalnya, aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi.

4. *Conscientiousness*

Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi.

5. *Sportmanship*

Menunjukkan suatu kerelaan/toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan suatu daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Menurut Podsakoff (2000; dalam Budihardjo, 2004)

dimensi ini kurang dapat perhatian dalam penelitian empiris. Dikatakan pula bahwa *sportsmanship* seharusnya memiliki cakupan yang lebih luas: dalam pengertian individu tidak hanya menahan ketidakpuasan tetapi individu tersebut harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankan kepentingannya sendiri demi kelangsungan organisasi. Misalnya, saat dirinya tidak nyaman dengan kondisi pekerjaannya.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

1. Gina S. Tampi (2013)

Jurnal EMBA Vol. 1 No. 3 Juni 2013 yang berjudul Kepemimpinan dan Kompensasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya Terhadap Organizational itizenship Behavior. Berhasil tidaknya perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, karena kedudukan pemimpin sangat sentral di perusahaan. Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas penghargaan yang diterima seorang karyawan. Perilaku ekstra peran, tidak diberikan reward, punishment secara formal oleh organisasi, tetapi dapat meningkatkan manfaat bagi organisasi melalui peningkatan efisiensi dan efektifitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya terhadap organization citizenship behavior (OCB). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (path analysis). Secara bersama kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan, kompensasi dan kinerja berpengaruh terhadap OCB. Kompensasi

berpengaruh secara signifikan terhadap kinrja karyawan dan tidak berpengaruh secara langsung terhadap OCB karena didalamnya tidak mengandung system reward dan tidak mendapat penghargaan secara langsung dari perusahaan/ hendaknya pimpinan lebih hati-hati dalam memimpin dan memperhatikan keadaan karyawan sehingga terwujudnya kerja sama yang baik antar pimpinan dan bawahan dan semakin meningkatkan kinerja karyawan lewat pemberian kompensasi. Kata Kunci: kepemimpinan, kompensasi, kinerja karyawan, organizational citizenship behavior.

2, Yohanas Oemar (2011)

Jurnal ISSN: 1693-5241 No. 66b/DIKTI/KEP/2011 yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari budaya organisasi, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai negeri sipil (PNS) Bappeda Kota Pekanbaru. Pada penelitian ini, budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen pada organisasi sebagai variabel bebas dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel terikat. Populasi dalam penelitian adalah PNS di lingkungan Bappeda Kota Pekanbaru sejumlah 56 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus untuk mendapatkan sampel sejumlah 56 orang. Teknik penggalian data menggunakan kuesioner dan wawancara. Pengujian hipotesis menggunakan tes statistikal yaitu analisis

regresi berganda. Pengujian kelayakan model diperoleh dari nilai R Square yang disesuaikan sebesar 0,625, yang artinya sebanyak 62,5% varian OCB PNS itu dapat dijelaskan dari pengujian varian tiga variabel bebas yaitu budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi. Sementara 37,5% lainnya dijelaskan di luar model. Dari hasil pengujian kausalitas didapatkan dengan cara mengamati hasil dari signifikansi budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi terhadap variabel OCB dengan tingkat kepercayaan 99%. Kesimpulan penelitian ini adalh variable budaya organisasi kemampuan.

3. Kadiman dan Rr. Dian Indriana T. L. (2012)

Jurnal Juraksi Vol. 1 No. 1 Januari 2012 yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nyonya Meneer semarang). Tujuan penelitian ini yaitu menganalisis pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normative). Kepuasan kerja terhadap intensitas turnover. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Nyonya Meneer, teknik pengumpulan sampel yang diambil sebanyak 115 karyawan. Dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan pengaruh yang signifikan. Table model summary menunjukkan angka koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,614. Hal ini berarti sebesar 61,4% dapat dijelaskan oleh variable budaya organisasi, komitmen organisasi (komitmen efektif, komitmen kontinyu dan komitmen normative) dan kepuasan kerja,

sedangkan sisanya sebesar 38,6dijelaskan oleh sebab lain di luar variable yang diteliti.

4. Puput Tri Komalasari, Moh. Nasih dan Teguh Prasetio (2009)

Jurnal Manajemen Teori dan Terapan No. 2 Agustus 2009 yang berjudul Pengaruh Public Service Motivation dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Organisasi sektor publik, yaitu pemerintah, yang digambarkan sebagai "non-produktif dan organisasi yang tidak efisien". Citra negatif ini dari organisasi sektor publik telah muncul sebagai konsekuensi dari kinerja organisasi sektor publik rendah. Peningkatan kinerja sektor publik dapat dilakukan dengan memanipulasi dimensi motivasi pelayanan publik karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk secara empiris efek uji motivasi pelayanan publik dan organizational citizenship behavior (OCB) pada kinerja organisasi di sektor publik di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada faktor individu motivasi, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan 108 responden yang dijadikan sampel dengan menggunakan sampel nyaman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan motivasi pelayanan publik dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Sayangnya, penelitian ini gagal untuk memberikan bukti bahwa OCB mempengaruhi kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa ada perbedaan tingkat motivasi antara pria dan wanita. Rata-rata, wanita memiliki kepuasan kerja dan pelayanan publik motivasi lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Ini berarti bahwa

wanita lebih memuaskan di tempat kerja daripada laki-laki, dan perempuan lebih mungkin untuk nilai reward intrinsik dibandingkan laki-laki.

5. Agus Triyanto (2009)

Jurnal Manajemen Vol. 7 No. 4 Mei 2009 yang berjudul Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan pengaruhnyq terhadap keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini akan menyelidiki bagaimana hubungan antara OCB dalam turnover intention dan kepuasan kerja adalah dan juga bagaimana pengaruh OCB terhadap dua sikap tersebut. Sampel dari penelitian ini adalah 102 anggota Polisi di negara "X" di Jawa Barat, dengan teknik purposive sampling. Pemeriksaan ini menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan negatif yang signifikan dan pengaruh antara OCB dan niat omset, tetapi hubungan yang signifikan positif dan pengaruh antara OCB dan kepuasan kerja.

6. Imam Ghozali

Jurnal Bisnis Strategi Vol. 9 No. 7 Juli 2002 yang berjudul pengaruh religiositas terhadap komitmen organisasi keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan produktivitas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendefinisikan konstruk regligiositi dalam hal keyakinan, komitmen dan perilaku. Hal ini juga menganalisis dampak religiusitas terhadap komitmen organisasi, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan produktivitas. Struktural persamaan pemodelan werw digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari 649 responden. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa model cukup baik untuk digunakan berdasarkan basssed pada kebaikan kriteria fit GFI, AGFI dan RMSEA. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa religioaity dalam hal keyakinan, komitmen dan perilaku berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Juga komitmen organisasi dan keterlibatan kerja memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas.

7. Mudji Rahardjo

Jurnal ini berjudul pengaruh peran kepimpinan dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional dan dampaknya kepada peningkatan kinerja karyawan. Penggunaan variable-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Cianni dan Wnuck, (1997), Shoemaker, Mary E, (1999), Cooke, Ernest F, (1999), Hutagaol, (2002) dan Applebaum et al, (2001) yang menemukan pengaruh langsung kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penggunaan variabel-variabel tersebut dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang , yaitu tingginya tingkat turnover karyawan akibat rendahnya komitmen organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan yang rendah. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi, yang merupakan penyebab terjadinya tingginya turnover karyawan dimana

pertumbuhan jumlah karyawan pada tahun 2003 sebesar 1,44%, pada tahun 2004 sebesar 2,14% dan pada tahun 2005 meningkat lagi menjadi sebesar 2,97%. Tingginya turnover karyawan mengindikasikan adanya komitmen organisasi yang rendah dari karyawan PT. Bank Maspion Semarang. Manajemen PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang seharusnya memperhatikan faktorfaktor seperti kepemimpinan, dan pengembangan karir, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang, sejumlah 102 orang. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, Karena semua populasi dijadikan obyek dalam penelitian ini sehinggan digunakan metode sensus sejumlah 102 karyawan yang dijadikan responden. Tipe responden dibagi 2 yaitu: karyawan dan pimpinan perusahaan seperti kepala bagian (Kabag), namun pimpinan bank tidak termasuk karena untuk menilai kinerja karyawan bawahannya. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variable pengembangan karir merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,35 kemudian variabel peran kepemimpinan sebesar 0,30. Hal tersebut

mengindikasikan bahwa pengembangan karir yang transparan dari manajemen PT.Bank Maspion Indonesia cabang Semarang merupakan indikasi yang paling mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

8. Nader Sheykh Al Eslami Kandlousi (2010)

Communication cues play an important role in the development of satisfaction within an organization. Communication in most of the related studies has been considered as a one-dimensional construct, while the present study specifically proposed formal and informal communication as predictors of communication satisfaction. Furthermore, although literature introduced job satisfaction as a great predictor of OCB, the present study takes one more step forward and proposes communication satisfaction as an antecedent of OCB. These relationships were tested by 231 survey completed by respondents from Electrical Manufacturing industry in Iran. Formal communication and informal communication were found to predict communication satisfaction. Besides, communication satisfaction was a strong predictor of all dimensions of OCB.

Artinya: syarat komunikasi memainkan peran penting dalam pengembangan kepuasan dalam sebuah organisasi. Komunikasi di sebagian besar studi terkait telah dianggap sebagai konstruksi satu dimensi, sedangkan penelitian ini secara khusus mengusulkan komunikasi formal dan informal sebagai prediktor kepuasan komunikasi. Selanjutnya, meskipun literatur diperkenalkan kepuasan kerja sebagai prediktor besar OCB, penelitian ini mengambil satu langkah maju dan mengusulkan kepuasan komunikasi sebagai anteseden OCB. Hubungan ini telah diuji oleh 231 survei diselesaikan oleh responden dari industri Listrik Manufacturing di Iran. Komunikasi formal dan komunikasi informal yang ditemukan untuk memprediksi kepuasan komunikasi. Selain itu, kepuasan komunikasi adalah prediktor kuat dari semua dimensi OCB.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dewasa ini kredit mikro di Indonesia mengalami perkembngan yang sangat pesat, hal ini juga di alami Bank mandiri yang mana salah satu bank BUMN dan Bank besar di Indonesia kredit mikro bank mandiri bertujuan untuk pemberian modal usaha mikro atau usaha kecil dan menengah kebawah . Dalam pemasaran Kredit Mikro tidak mudah, banyak pesaing yang lebih dulu menawarkan kredit mikro yang sama, dalam hal ini Bank Mandiri perlu memiliki strategi khusus untuk menawarkan kredit mikro dan dapat diterima oleh masyarakat, strategi yang diperlukan bukan hanya segi pemasaran akan tetapi sumber daya manusia yang menjalankannya, maka dari itu Bank Mandiri perlu slektif dalam memilih yang berkompeten dibidangnya, karena akan berpengaruh pada keberhasilan kredit mikronya. Terlihat dari penyaluran kredit mikro atas kerja keras Mikro Kredit Sales-nya yang memiliki komitmen, sikap kepemimpinannnya.

Pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien membuat Bank mandiri menjadi bank terbesar di Indonesia. Terutama peran pemimpin dalam pembuat kebijakan perusahaan, karena setiap buah pikir dari seorang pemimpin bukan hanya menentukan nasib dari sebuah perusahaan akan tetapi menentukan perilaku karyawan dalam pembentukan komitmen organisasi, tanggung jawab dan inisiaif atau sikap perilaku kewargaan karyawan. Karena perilaku kewargaan karyawan memiliki lingkup yang luas dibandingkan dengan komitmen karyawan secara pribadi karena arti dari *citizen* itu sendiri adalah kewarganegaraan sehingga memiliki tanggung jawab dan rasa cinta terhadap

pekerjaan secara sukarela dan tanpa diawasi. Perilaku perilaku kewargaan karyawan tidak terdapat pada *job description* karyawan, tetapi sangat diharapkan, karena mendukung peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, khususnya dalam lingkungan bisnis yang persaingannya semakin tajam. Karyawan yang memiliki perilaku kewargaan karyawan akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. perilaku kewargaan karyawan berorientasi pada perilaku dan diharapkan perilaku tersebut mencerminkan nilai yang dihayati. Sifat dari perilaku kewargaan karyawan adalah pragmatis sehingga dapat diaplikasikan pada manajemen organisasi, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Sikap perilaku kewargaan karyawan adalah sikap yang dimiliki karyawan bank mandiri dan membuat bank mandiri menjadi salah satu bank besar di Indonesia. Berdasarkan hasil analisis peneliti bahwa antar variable memiliki keterkaitan yang sangat erat dimana antara kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku kewargaan karyawan secara signifikan.

2.2.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi

Keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi akan meningkatkan kinerja. Otonomi peran adalah sejauh mana manajer mempunyai kebebasan untuk mengambil keputusan berarti dan secara independen menyesuaikan perilaku dalam menjalankan peran. Peran kepemimpinan adalah sejauh mana peran

dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan tanggung jawab implementasi. Kontrol kecakapan yang dilakukan pemimpin (supervisor/manajer),

Manajer yang berorientasi kemampuan lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan (Kohli, et al.,1998, p.267). Ketika karyawan belajar mengapa mereka tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian mereka diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bernegosiasi dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para manajer dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya. Kohli, et al.,(1998, p.267). menyatakan bahwa berfokus pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sangat membantu dan memotivasi mereka untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas. Sebagai tambahan, teori evaluasi kognitif menyarankan bahwa meningkatkan kemampuan melalui pelatihan meningkatkan motivasi intrinsik dan ketertarikan pada tugas (Kohli, et al.,1998, p.267). Ketertarikan pada tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan fokus pada isi tugas-tugas akan membawa pada meningkatnya kinerja karyawan (Kohli et al.,1998, p.267).

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan dengan Perilaku kewargaan karyawan

Pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi yang ditandai dengan sikap ingin tahu, empati dan kreatif, sehingga mereka dapat menampilkan perilaku

kewargaan karyawan yang tinggi dengan cara membantu rekan kerja dan atasannya dalam menyelesaikan masalah dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya Serta komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung menampilkan perilaku kewargaan karyawan yang tinggi pula dari pegawai, dengan sikap bersedia menyelesaikan pekerjaannya hingga tuntas dan memiliki serta menjalankan prinsip-prinsip etika dalam melakukan pekerjaannya, cenderung tidak terpengaruh jika rekan kerjanya mendapatkan hak istimewa dari atasan yang tidak didapatkan olehnya, tetap antusias dan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan dan sukarela mengambil tanggung jawab ekstra dalam pekerjaan. Menurut Jahangir *et al*. (2004), kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam perilaku kewargaan karyawan. Barbuto (2005) menyatakan bahwa pengikut pemimpin memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, Kepemimpinan Kepuasan Kerja perilaku kewargaan karyawan Komitmen Organisasional kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau perilaku kewargaan karyawan. Dengan demikian kepemimpinan dalam sebuah perusahaan berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kewargaan karyawan.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi dengan Perilaku kewargaan karyawan

Pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi yang ditandai dengan sikap ingin tahu, empati dan kreatif, sehingga mereka dapat menampilkan perilaku kewargaan karyawan yang tinggi dengan cara membantu rekan kerja dan atasannya dalam menyelesaikan masalah dan membantu organisasi dalam mencapai

tujuannya Serta komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung menampilkan perilaku kewargaan karyawan yang tinggi pula dari pegawai, dengan sikap bersedia menyelesaikan pekerjaannya hingga tuntas dan memiliki serta menjalankan prinsip-prinsip etika dalam melakukan pekerjaannya, cenderung tidak terpengaruh jika rekan kerjanya mendapatkan hak istimewa dari atasan yang tidak didapatkan olehnya, tetap antusias dan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan dan sukarela

mengambil tanggung jawab ekstra dalam pekerjaan.Indikasi penelitian, untuk organisasi, tentang perilaku kerja lebih kuat hubungannya dengan perilaku kewargaan karyawan dibandingkan dengan *inrole performance* pada banyak konteks (Organ & Ryan, 1995; dalam Douglas, 2002).

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku kewargaan karyawan

Hui, lee, Rousseau (2004) dalam penelitiannya tentang*"Psychological Contract and organizational citizenship behaviornin China".* Menemukan bahwa bentuk *Psychological Contract* (kesepakatan antara karyawan dan perusahaan dalam hal pekerjaan) berpengaruh terhadap kualitas perilaku kewargaan karyawan yang ditunjukan karyawan, dimana *Transactional Contract* (kontrak yang pertukarannaya lebih bersifat ekonomis) memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kewargaan karyawan. Sedangkan *Relational Contract* (kontrak yang dalam pertukarannya tidak menetapkan rewad yang spesifik atas kinerja karyawan) dan *Balanced Contract* (kombinasi antara *Transactional Contract* dan

Relational Contract) berpengaruh terhadapat perilaku kewargaan karyawan dengan *Instrumentality Beliefs* sebagai mediatornya. Dimana *Instrumentality Beliefs* adalah suatu keyakinan bahwa perilaku tertentu akan membawa pada hasil tertentu. Dengan kata lain, bentuk *Psychological Contract* yang bersifat ekonomis dan secara tegas mengatur hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan akan memberikan pengaruh langsung terhadap perilaku kewargaan karyawan. Dimana semakin tinggi keuntungan yang diperoleh karyawan maka karyawan akan semakin suka menujukan perilaku kewargaan karyawan. Sedangkan *Relational Contract* dan *Balanced Contract* memberikan pengaruh terhadap perilaku kewargaan karyawan hanya jika karyawan yakni kalau perilaku tersebut dihargai oleh orang lain.

Dengan demikian kepemimpinan dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku kewargaan karyawan hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Lamidi (2008) yaitu menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap perilaku kewargaan karyawan dan komitmen organisasional.

2.2.5 Perbandingan dengan Penelitin Terdahulu

Dibawah ini adalah table persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu, yaitu:

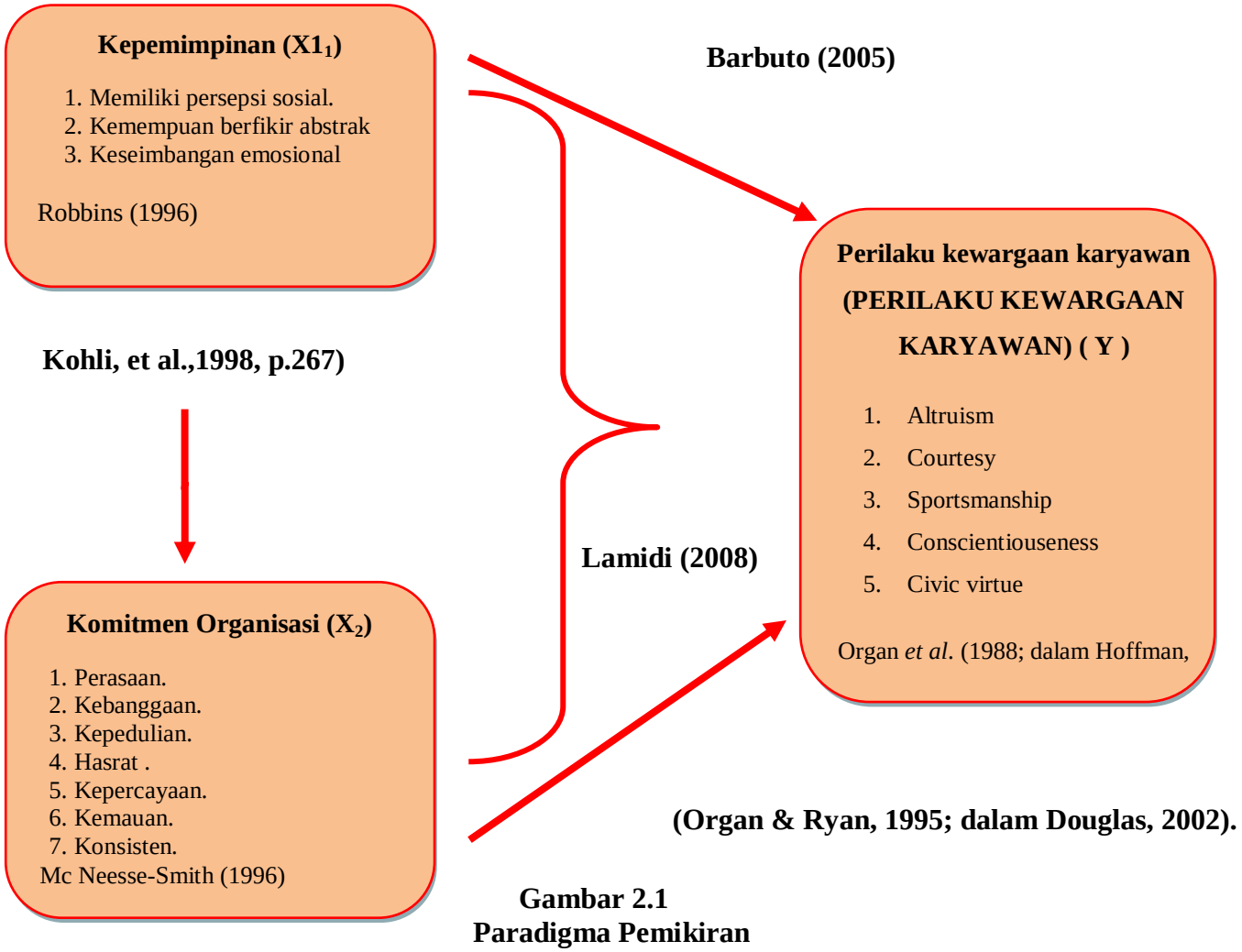
Tabel 2.1
Jurnal/Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Sumber	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Gina S. Tampi	Jurnal EMBA Vol. 1 No. 3 Juni 2013	Kepemimpinan dan Kompensasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)	Variabel yang di teliti sama yaitu: investasi kepemimpinan dan *organizational citizenship behavior* (OCB)	Perbedaan dengan Penelitian ini adalah kompensasi dan kinerja karyawan
2	Yohanas Oemar	Jurnal ISSN: 1693-5241 No. 66b/DIKTI/ KEP/2011	Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru	Persamaan indikator yang dipakai adalah komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)	Perbedaan dengan penelitian ini adalah indikator yang di pakai budaya organisasi dan kemampuan organisasi
3	Kadiman dan Rr. Dian Indriana T. L.	Jurnal Juraksi Vol. 1 No. 1 Januari 2012	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nyonya Meneer Semarang)	Indikator yang dipakai adalah hanya Komitmen organisasi	Perbedaan indikator yang dikapai dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, kepuasan kerja dan turnover intention karyawan
4	Puput Tri Komalasari, Moh. Nasih dan Teguh Prasetio	Jurnal Manajemen Teori dan Terapan No. 2 Agustus	Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Organizational Citizenship*	Meneliti tentang *Organizational citizenship behavior*	Penelitian ini indikator yang dipakai adalah *public service motivation* dan kinerja

		2009	*Behavior* terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan		organisasi pemerintahan
5	Agus Triyanto	Jurnal Manajemen Vol. 7 No. 4 Mei 2009	Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan pengaruhnya terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawan	Indikator yang diteliti organizational citizenship behavior (OCB)	Perbedaan penelitian ini adalah menguji secara simultan variabel berpengaruh kepuasan kerja karyawan
6	Imam Ghozali	Jurnal Bisnis Strategi Vol. 9 No. 7 Juli 2002	Pengaruh Religiositas terhadap Komitmen Organisasi Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Produktivitas	Persamaan indikator yang dipakai adalah komitmen organisasi	Perbedaan penelitian ini adalah religiositas, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan produktivitas
7.	Mudji Rahardjo	Jurnal Manajemen	Pengaruh peran kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan	Persamaan indikator yang dipakai adalah komitmen organisasi	Perbedaan penelitian ini adalah peran kepimpinan, pengembangan karir, kinerja karyawan
8.	Nader Seykh Al Eslami Kandlousi	*International Journal of Business and Finance and Management* Vol. 5 No. 10 Oktober 2010	*Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication*	*The same indicator is Organizational Citizenship Behavior*	*Examined in this study are communication satisfaction*

Implementasi kepemimpinan dan komitmen organisasi adalah sebagai variable bebas sedangkan Perilaku kewargaan karyawan adalah variable terikat. Maka dari itu terdapat hubungan antar variabel bebas dengan variable terikat.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas dengan melandaskan pada teori-teori dari berbagai pendapat para ahlinya, maka dirumuskan paradigma yang terlihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variable *independent* terhadap variable *dependent.*

Hipotesis adalah jawaban sementara yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya.Pengetian hipotesis menurut Sugiyono (2002) :

> adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konsklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penellitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini bahwa

1. Kepemimpinan Pada PT Bank Mandiri (persero) tbk Kcp Bandung Cikalong dalam kategori kurang baik.
2. Komitmen Organisasi Pada PT Bank Mandiri (persero) tbk Kcp Bandung Cikalong dalam kategori kurang baik.
3. Perilaku kewargaan karyawan Pada PT Bank Mandiri (persero) tbk Kcp Bandung Cikalong kategori kurang baik.
4. Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Perilaku kewargaan karyawan Pada PT Bank Mandiri (persero) tbk Kcp Bandung Cikalong baik secara simultan maupun parsial.