PENGARUH *INTEGRATIVE LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* KARYAWAN PADA PT PELINDO CABANG TELUK BAYUR PADANG DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pada Program Studi Manajemen Universitas Negeri Padang

OLEH

LARASSATI DEPARAS
2015/15059139

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2019

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH *INTEGRATIVE LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* KARYAWAN PADA PT PELINDO CABANG TELUK BAYUR PADANG DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Nama	:	Larassati Deparas
NIM/TM	:	15059139/ 2015
Jurusan	:	Manajemen
Keahlian	:	Sumber Daya Manusia
Fakultas	:	Ekonomi

Padang, November 2019

Disetujui oleh :

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen

Perengki Susanto, SE., M.Sc., Ph.D
NIP. 19810404 200501 1 002

Pembimbing,

Dr. Sulastri, M.Pd, MM
NIP. 19581111 198703 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

PENGARUH *INTEGRATIVE LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* KARYAWAN PADA PT PELINDO CABANG TELUK BAYUR PADANG DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Nama	:	Larassati Deparas
NIM/TM	:	15059139/ 2015
Jurusan	:	Manajemen
Keahlian	:	Sumber daya Manusia
Fakultas	:	Ekonomi

Padang, November 2019

TIM PENGUJI		TANDA TANGAN
Dr. Sulastri, M.Pd, MM	**(Ketua)**	
Dr. Syahrizal, SE, M.Si	**(Penguji)**	
Yuki Fitria, SE, MM	**(Penguji)**	

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	:	Larassati Deparas
NIM/ TM	:	15059139/2015
Tempat / Tanggal Lahir	:	Padang / 21 Desember 1997
Jurusan	:	Manajemen
Keahlian	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas	:	Ekonomi
Alamat	:	Jl. Purus 1 No. 5a
No. Hp/Telephone	:	087869156697
Judul Skripsi	:	Pengaruh Integrative Leadership Terhadap Organizational Citizenship behavior (OCB) Karyawan Pada PT PELINDO Cabang Teluk Bayur Padang Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi.

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas di cantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditandatangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua Jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran di dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, November 2019

Penulis

Larassati Deparas

NIM. 15059139

ABSTRAK

Larassati Deparas 15059139 : Pengaruh *Integrative Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* Karyawan Pada PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi

Pembimbing : Dr. Sulastri, M.Pd, MM

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Integrative Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Karyawan Pada PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi**.** Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang yang berjumlah 72 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah *teknik total sampling* dengan jumlah sampel adalah 72 orang karyawan. Metode analisis dengan Partial Least Square menggunakan program SmartPLS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) *Integrative Leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Engagement*, (2) *Employee Engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, (3) *Integrative Leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan (4) *Integrative Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan pada PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang melalui *Employee Engagement.*

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior (OCB), Integrative Leadership, Employee Engagement.*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur penulis ucapkan atas rahmat dan karunia Allah SWT yang telah mempermudah dan memberi jalan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "**Pengaruh *Integrative Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* Karyawan Pada Pt Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi**". Skripsi ini merupakan salah satu syarat bagi penulis untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bimbingan, arahan dan motivasi dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Perengki susanto SE., M.Sc., Ph.D selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ibu Yuki Fitria, SE., MM selaku sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, sekaligus juga selaku penelaah yang telah memberikan masukan yang bermanfaat bagi penulis dalam penulisan skripsi sehingga menjadi lebih baik.
3. Ibu Dr. Sulastri, M.Pd, MM selaku pembimbing yang luar biasa dalam meluangkan waktu, memberikan arahan, saran, dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skrispi ini dengan baik.
4. Bapak Dr. Syahrizal, SE, M.Si selaku penelaah yang telah memberikan masukan yang bermanfaat bagi penulis dalam penulisan skripsi sehingga menjadi lebih baik.

5. Ibu Yolandafitri Zulvia SE., M.Si selaku pembimbing akademik yang telah banyak memberikan bimbingan selama masa studi penulis di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
6. Bapak dan Ibu Dosen pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan serta informasi selama penulis duduk di bangku perkulihan.
7. Bapak dan ibu staf Tata Usaha dan Administrasi, Prodi (bg Supan), Kepustakaan dan seluruh pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan dan kemudahan dalam kelancaraan penelitian dan penulisan skripsi ini.
8. Pimpinan serta seluruh karyawan PT PELINDO Cabang Teluk Bayur Kota Padang yang telah membantu dan memberikan informasi kepada penulis selama melakukan penelitian.
9. Kedua orang tua tercinta Alm.Ayah (Johni Arbin) dan Bunda (Ernawaty Arifin) Skripsi ini seutuhnya saya persembahkan kepada kedua orang tua saya, terima kasih atas cinta, doa, dorongan, semangat yang luar biasa dan pengorbanannya sehingga penulis dapat meraih semua ini sehingga dapat memberikan kebanggaan yang luar biasa serta kepada kedua Kakak saya Nadya Rahmatesa dan Atika Suri lalu Abang saya tercinta Anugrah Fadel Muhammad yang selalu memberi semangat dan motivasi kepada penulis.
10. Sahabat saya dari kecil Alisha Istiqomah, Bunga Chindryana, Varisa Riski Tania, Haniva Ramadhani dan Jossy Fadhila terima kasih telah menjadi tempat bertanya dan berbagi cerita bagi penulis, semoga dilancarkan dalam segala kegiatan.
11. Sahabat-sahabat terbaik dari awal kuliah hingga sekarang Nadiatul Husna, Maiyulia Nurman, Dwi Febrianti, Nindy Febriyeni terima kasih untuk

selalu bersama dan menjadi tempat untuk mencurahkan kegelisahan yang ada didalam hati dan juga berbagi cerita, semoga dimudahkan segala urusannya untuk menggapai cita-cita.

12. Sahabat-sahabat seperjuangan yang tergabung di grup "Netijen" yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terima kasih untuk liburan, hiburan dan candaan, tetap semangat dan semoga dilancarkan segalanya hingga wisuda
13. Senior Jurusan Manajemen 2013 dan 2014 yang telah bersedia menjadi tempat bertanya oleh penulis.
14. Teman-teman Jurusan Manajemen 2015, khusus Manajemen SDM Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu, yang telah banyak memberikan semangat dan bantuan kepada penulis selama duduk di bangku perkuliahan.
15. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu- persatu.

Semoga bantuan, bimbingan, petunjuk, arahan dan kerja sama yang diberikan tidak sia-sia di kemudian hari dan semoga Allah SWT memberikan imbalan yang berlipat ganda. Dalam hal ini penulis menyadari bahwa pengetahuan yang dimiliki penulis masih sangat terbatas, oleh karena itu penulis meminta maaf atas kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Penulis sangat berharap atas saran dan kritikan yang positif dari banyak pihak demi kesempurnaan skripsi ini, penulis juga berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca.

Padang, Oktober 2019

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... **i**

KATA PENGANTAR ..... **ii**

DAFTAR ISI ..... **v**

DAFTAR TABEL ..... **viii**

DAFTAR GAMBAR ..... **ix**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **x**

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1

B. Identifikasi Masalah 8

C. Batasan Masalah 8

D. Rumusan Masalah 9

E. Tujuan Penelitian 10

F. Manfaat Penelitian 10

BAB II LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori 12

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* 11

a) Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.. 11

b) Bentuk-bentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* 14

c) Indikator-indikator untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* 16

d) Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* 17

e) Faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* 21

2. *Integrative Leadership* 24

a) Pengertian Gaya Kepemimpinan 24

b) Gaya-gaya Kepemimpinan 25

c) Gaya Kepemimpinan Integratif 28

d) Indikator *Integrative Leadership* 30

e) Pengaruh *Integrative Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* 31
3. *Employee Engagement* 33
a) Pengertian *Employee Engagement* 36
b) Indikator *Employee Engagement* 36
c) Faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* 37
d) Pengaruh *Integrative Leadership* dengan *Employee Engagement* 37
e) Pengaruh *Employee Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* 38
B. Penelitian Relevan 43
C. Kerangka Konseptual 49
D. Hipotesis 49

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitan 51
B. Tempat dan Waktu Penelitian 51
C. Populasi dan Sampel 52
D. Jenis dan Sumber Data 53
E. Teknik Pengumpulan Data 54
F. Defenisi Operasional 55
G. Instrumen Penelitian 58
H. Metode Analisis Data 59
1. Analisis Statistik Deskriptif 60
2. Analisis Statistik Inferensial 62

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian……... 70
1. Sejarah Singkat Dan Perkembangan PT PELINDO II ….. 70
Cabang Teluk Bayur Padang

2. Visi PT PELINDO II Cabang Teluk Bayur Padang…….. 72
3. Misi PT PELINDO II Cabang Teluk Bayur Padang…….. 72
4. Struktur Organisasi PT. PELINDO II Cabang Teluk …… 74
Bayur

B. Hasil Penelitian
1. Deskriptif Responden…… 75
2. Deskriptif Variabel Penelitian…….. 77

C. Hasil Analisis Data……. 86

D. Pembahasan……. 99

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan…… 106

B. Saran……..... 107

C. Keterbatasan……..... 108

DAFTAR PUSTAKA……. 109

LAMPIRAN…… 112

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Daftar Kegiatan Rutin Tahunan Diluar *Job Description* Karyawan PT. PELINDO Cabang Taluk Bayur Padang 4

Tabel 2. Tinjauan Penelitian Relevan 50

Tabel 3. Rekapitulasi Jumlah Karyawan..... 55

Tabel 4. Daftar Skor Jawaban..... 61

Tabel 5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel..... 62

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 78

Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur..... 79

Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan 80

Tabel 9. Distribusi Frekuensi *Organizational Citizenship Bahavior*..... 81

Tabel 10. Distribusi Frekuensi *Integrative Leadership*..... 84

Tabel 11. Distribusi Frekuensi *Employee Engagement* 87

Tabel 12. Indikator Variabel OCB, *Integrative Leadership, Employee Engagement* Yang Dibuang..... 92

Tabel 13. Hasil Analisis *Square Root Of Average* (AVE)..... 93

Tabel 14. Hasil Uji *Composite Reliability* 94

Tabel 15. Hasil Uji *R-Square*..... 96

Tabel 16. Hasil Analisis Inner Model 97

Tabel 17. Perhitungan Koefisien Variabel Tidak Langsung..... 99

Tabel 18. Pengaruh Total *Integrative Leadership, Organizational Citizenship Bahavior, Employee Engagement* 100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual 52
Gambar 2. Model Persamaan Struktural 69
Gambar 3. Struktur Organisasi PT. PELINDO Cabang Teluk Bayur 77
Gambar 4. Model Awal Hubungan Variabel Yang Diteliti 89
Gambar 5. Model Outer Awal Variabel Yang Diteliti 91
Gambar 6. Model Outer Akhir Variabel Yang Diteliti 92
Gambar 7. Model Inner Varibel Yang Diteliti 95

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Observasi…….... 115

Lampiran 2 : Surat penerimaan Observasi……..... 116

Lampiran 3 : Surat penelitian……..... 117

Lampiran 4 : Surat Penerimaan penelitian …….. 118

Lampiran 5 : Kuesioner Penelitian……..... 119

Lampiran 6 : Data responden…….... 120

Lampiran 7 : Gambar model awal……..... 126

Lampiran 8 : Gambar Outer Model awal……..... 127

Lampiran 9 : Gambar Outer Model akhir ……..... 127

Lampiran 10: Gambar Inner Model…… 128

Lampiran 11 : Outer Loading Awal Dan Akhir Variabel Yang Diteliti…. 128

Lampiran 12 : Cross Loading Awal Dan Akhir Variabel Yang Diteliti… 132

Lampiran 13 : Hasil Uji PLS…….. 136

Lampiran 14 : Uji Hipotesis…… 138

Lampiran 15 : Tabulasi Penelitian…….. 139

Lampiran 16 : Analisis Distributif……. 151

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu hal terpenting dalam usaha untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Saat ini organisasi harus menghadapi berbagai tantangan seperti bagaimana organisasi menanggapi perubahan dari eksternal dan menyesuaikan perubahan yang terjadi dengan lingungan internal organisasi tersebut. Dengan adanya berbagai tantangan yang dihadapi karyawan diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi.

Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan makin tinggi jika organisasi dapat memberikan hal yang menjadi keinginan karyawan. Kontribusi karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kelana (2009) menyatakan pentingnya OCB bagi keberhasilan sebuah organisasi karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku organisasi hanya dengan mengandalkan *job description* yang dinyatakan secara formal saja.

Tindakan yang dilakukan karyawan sesuai keharusan dalam *job description* disebut perilaku *in-role*, sedangkan perilaku lain yang bertujuan untuk menguntungkan organisasi dan perilaku tersebut melebihi peran yang diharapkan dalam *job description*, disebut sebagai perilaku *extra-role*. Salah satu bentuk dari

perilaku *extra-role* dikenal sebagai *organizational citizenship behavior*. OCB mengacu pada prilaku karyawan yang memilih untuk melakukan sesuatu secara spontan dan atas kemauan sendiri, yang sering berada di luar kewajiban kontrak mereka yang ditentukan.

Borman dan Motowidlo dalam Novliadi (2007) mengatakan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena perilaku ini merupakan pelumas dari mesin sosial dalam perusahaan, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada karyawan-karyawan perusahaan dengan pemimpinnya menjadi lancar lalu mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Seorang pemimpin yang melakukan tindakan melayani dengan perasaan sukarela akan menolong dan memberikkan konstribusi kepada bawahannya berupa pengajaran, berbagi pengalaman, atau petuah.

Salah satu sikap yang harus dimiliki oleh seorang *integrative leader* adalah harus mendengarkan orang yang dipimpinnya, mengerti apa yang dibutuhkan dan dikeluhkan bawahannya, serta memberikkan motivasi kepada bawahannya, karna seorang pemimpin sejati tertarik untuk berprilaku yang baik yang dapat diikuti oleh orang yang dipimpin dengan melihat kepribadian yang dimiliki oleh seorang *integrative leader*. Perilaku yang dicerminkan dalam *integrative leader* sangat mempengaruhi perilaku OCB pada bawahannya, karna bawahan cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) atau sering dikenal dengan PELINDO II adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang logistik, secara spesifik pada pengelolaan dan pengembangan pelabuhan. Saat ini, Pelindo II telah mengoperasikan 12 Pelabuhan yang terletak di 10 Provinsi Indonesia. Dari Sumatera Barat hingga Jawa Barat, PELINDO II menjadi salah satu BUMN strategis dimana seluruh pelabuhan yang dikelola memiliki posisi yang signifikan. Setelah menjalani serangkaian penataan, revitalisasi dan transformasi, Pelindo II hadir menjadi pengelola dan pengembang kegiatan logistik, tidak hanya sekadar pelabuhan tetapi juga berbagai usaha yang terkait dengan logistik sebagai energi perdagangan Indonesia. Oleh karna itu PELINDO memerlukkan karyawan yang memiliki OCB yang tinggi terhadap perusahaan.

Berdasarkan observasi dan wawancara di lapangan yang penulis lakukan pada bulan Januari 2019 dengan Deputy General Manager (DGM) Keuangan dan SDM di PT PELINDO Cabang Teluk Bayur Padang, didapatkan fenomena bahwasanya masih rendahnya OCB karyawan di PT PELINDO Cabang Teluk Bayur Padang.

Tabel 1 Daftar Kegiatan Rutin Tahunan Diluar *Job Description* Karyawan PT. PELINDO Cabang Taluk Bayur Padang

No.	Nama Kegiatan
1.	Pertandingan Futsal 200th Teluk Bayur
2.	Teluk Bayur Melagak (Unjuk Kerja Yang Telah Dilakukan)
3.	Penghijauan (Di Pantai Padang)
4.	Kegiatan Membantu Bencana Alam
5.	Musabaqoh (Lomba Lomba Antar Karyawan, Devisi)
6.	Safari Ramadhan
7.	Halal Bihalal
8.	Ulang Tahun Pelindo
9.	Kegiatan Lomba 17 Agustus (Antar Karyawan)
10.	IPC Mengajar Di Sekolah Yang Kurang Mampu

Sumber: Divisi SDM PT. PELINDO Cabang Teluk Bayur Padang

Berdasarkan Tabel 1 terlihat beberapa kegiatan yang dilakukan PT PELINDO tiap tahunnya yang membuat karyawannya berkerja diluar *job description* agar acara dapat berjalan dengan baik. Ada fenomena-fenomena *Organizational Citizenship Behavior* yang terjadi pada PT. PELINDO Cabang Teluk bayur Padang berdasarkan indikator-indikator *Organizational Citizenship Behavior* yang digunakan. Ada permasalahan *Altruism* pada karyawan PT. PELINDO Cabang Tekuk bayur Padang yaitu masih kurang sikap sukarela karyawan dalam membantu karyawan lain dengan pekerjaannya. Bila dikaitkan dalam kegiatan ini seperti kegiatan IPC mengajar di sekolah-sekolah kurang mampu. Biasanya atasan harus memberikan instruksi terlebih dahulu kepada karyawan lain baru kemudian dikerjakan. Kurangnya inisiatif karyawan ini bisa menghambat pekerjaan yang lain dalam organisasi.

Selanjutnya permasalahan *Courtesy* pada karyawan PT. PELINDO Cabang Teluk bayur Padang. Terlihat beberapa karyawan pada unit kerja tertentu masih pergi ketika jam kerja masih berlangsung dan ketika jam istirahat selesai juga

terlihat karyawan yang belum kembali sesuai waktu yang ditentukan untuk melanjutkan pekerjaannya di dalam kegiatan ini. Kemudian permasalahan *Sportsmanship* pada karyawan PT. PELINDO Cabang Teluk Bayur Padang. Terlihat masih ada karyawan yang mengeluh ketika diperintah atasan untuk mengerjakan pekerjaan lain atau datang kekantor ketika hari libur untuk membahas tentang kegiatan tahunan ini. Adapun permasalahan pada *civic virtue* pada karyawan PT. PELINDO Cabang Teluk Bayur Padang masih ada karyawan yang menolak atau tidak berminat untuk bertanggung jawab dan berpatisipasi dalam acara yang di adakkan oleh PELINDO, seperti kegiatan penghijauan yang dilakukan di pantai padang yang mengharuskan karyawan terjun langsung kelapangan. Terakhir itu ada *conscientiousness* pada karyawan PT.PELINDO Cabang Teluk Bayur Padang dimana masih ada karyawan yang bersantai pada saat kegiatan seperti bermain media sosial ketika kegiatan. Ini dapat mengurangi efektifitas dalam kegiatan tersebut nantinya.

Dari beberapa fenomena yang terjadi bisa kita lihat ternyata masih rendah OCB pada karyawan di PT. PELINDO Cabang teluk Bayur. Banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya OCB di suatu perusahaan. Siders *et. al.* (2001) OCB dipengaruhi dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dsb sedangkan faktor dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan Pantja Djati (2008). Selain perilaku individu dalam organisasi ada salah satu faktor yang yang ditemukan oleh beberapa peneliti yaitu faktor kepempinan yang mempunyai pengaruh penting dan langsung terhadap kinerja

organisasi menurut Katz dan Kahn dalam Elenkov dan Manev (2005). Seorang pemimpin akan mempunyai sebuah kepribadian yang nantinya akan dapat mempengaruhi anggota timnya agar dapat mencapai tujuan mereka bersama. Sebuah organisasi haruslah mempunyai sosok pemimpin di dalamnya, karena dengan adanya pemimpin organisasi tidak akan kehilangan arah dalam menyusun siasat guna mencapai tujuannya.

Mullins & Linehan (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan faktor yang lebih penting dibandingkan dengan faktor faktor yang lain dalam kesuksesan sebuah organisasi karena kepemimpinan yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam sebuah organisasi, perilaku kepe mimpinan sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi anggota sehingga diharapkan nantinya menghasilkan produktivitas yang tinggi. *Integrative leadership* dipandang mampu mendorong munculnya perilaku *OCB* dan kinerja organisasi diberbagai sektor, karena merupakan perpaduan antara peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, keragaman dan integrity (Fernadez *et al*., 2010).

Manusia menjadi asset yang unik, karena merupakan satu-satunya asset yang bernyawa, sehingga diperlukan treatment khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada perusahaan. *Employee Engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider (dikutip oleh Hermawan, 2011) yang menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga

mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Saat ini karyawan yang *engaged* memiliki kontribusi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan. Karyawan yang *engaged* bekerja dengan penuh gairah dan memiliki perasaan yang mendalam terhadap perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. *Employee engagement* sendiri juga dikatakkan keadaan psikologis di mana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta (Mercer, dikutip oleh Carpenter & Wyman, 2007). Lebih lanjut, Mercer (dikutip oleh Carpenter & Wyman, 2007) menyatakan *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim, dan perusahaan.

Employee engagement dilihat memberikkan dampak positif bagi suatu perusahaan yakni kekuatan yang dapat memberikkan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dibanding sebelumnya. Kekuatan tersebut dapat berupa komitmen, baik bagi perusahaan maupun pada pekerjaannya, dan juga berupa rasa memiliki terhadap pekerjaan, perasaan bangga, usaha yang lebih dari biasanya, dan semangat dalam menyelesaikkan pekerjaan Willins & Concelman dalam Endres & Smoak, (2008). *Engagement* sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan Robinson *et al*., (2004). *Employee engagement* yang tinggi dari anggota organisasi, menyebabkan anggota organisasi memiliki kesadaran terhadap bisnis dan bersama rekan kerja bekerja untuk meningkatkan perilaku *extra-role-*

nya dan berupaya meningkatkan performance dalam pekerjaan demi tujuan organisasi.

Manfaat dari *employee engagement* diungkapkan oleh Siddhanta dan Roy (2010) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profibilitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi. Hal tersebut diungkapkan pula oleh Robinson *et al*. (dikuti oleh Little, 2006) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan.

PT. PELINDO saat ini semakin mengalami peningkatan kebutuhan akan karyawan yang memiliki pengetahuan dan keahlian profesional, agar tetap eksis di tengah ketatnya persaingan antar organisasi atau perusahaan. Karyawan dengan pengetahuan dan keahlian tersebut tidak dapat sekedar dikelola dengan menggunakan teknik-teknik manajemen lama, karena para karyawan ini mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, dimana salah satu teknik pengelolaan modern yang dimaksud adalah dengan penerapan praktek kepemimpinan yang efektif dan upaya pimpinan dalam meningkatkan *work engagement* para karyawan.

Jadi untuk dapat meningkatkan prestasi ditengah pesaingan yang semakin ketat, perusahaan membutuhkan tenaga karyawan yang memiliki perilaku OCB

yang tinggi karena keberadaannya mendukung keberhasilanan kinerja organisasi. Demikian juga praktek *integrative leadership* diyakini mampu menumbuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB),mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing dan berprestasi secara baik.

Dari uraian dan fenomena yang penulis temukan pada PT. PELINDO Cabang Teluk Bayur Padang, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang "**Pengaruh *Integrative Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Karyawan Pada PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi"**

B. Identifikasi Masalah

Siders *et.al*. (2001) Perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dsb sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepeminpinan, budaya perusahaan. (dalam Pantja Djati, 2008)

Selain beberapa faktor yang disebut diatas masih ada faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi OCB seperti yang dikemukakan oleh Podsakoff (dalam Burton, 2003) mengidentifikasikan 4 elemen yang memiliki hubungan dengan OCB, yaitu : (1)Karakteristik individual karyawan/ anggota organisasi, (2)Karakteristik tugas atau pekerjaan, (3)Karakteristik kepemimpinan, (4) Karakteristik organisasi.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, banyak variabel yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan, yaitu : Budaya Dan Iklim Organisasi, Kepribadian Dan Suasana Hati, Dukungan Organisasi, Persepsi Terhadap Kualitas Hubungan Atau Interaksi Atasan bawahan, Masa Kerja, Jenis Kelamin, *Integrative Leadership*, *Employee Engagement.m*

Maka penulis membatasi variable yang di duga erat kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT.Pelindo cabang Teluk Bayur Padang yaitu *Integrative Leadership* dan *Employee Engagement.*

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya *integrative leadership* terhadap prilaku *employee engagement* pada PT. Pelindo cabang Teluk Bayur Padang.
2. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap prilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT. Pelindo cabang Teluk Bayur Padang.
3. Bagaimana pengaruh gaya *integrative leadership* terhadap prilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT. Pelindo cabang Teluk Bayur Padang.

4. Bagaimana pengaruh gaya *integrative leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada* PT. Pelindo cabang Teluk Bayur Padang melalui *employee engagement.*

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh dari *integrative leadership* terhadap prilaku *employee engagement (OCB)* pada PT. Pelindo cabang Teluk Bayur Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh dari *employee engagement* prilaku terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Pelindo cabang Teluk Bayur Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *integrative leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT. Pelindo cabang Teluk Bayur Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *integrative leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT. Pelindo cabang Teluk Bayur Padang melalui *employee engagement.*

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan untuk meningkatkan mutu manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

   Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam menanggulangi semangat kerja dengan melihat faktor gaya kepemimpinan dan juga komunikasi internal organisasi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

   Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan bagi instansi lain yang sedang menghadapi permasalahan yang sama.

4. Bagi Penulis

   Penelitian ini sebagai pengalaman yang sangat berarti bagi penulis dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama duduk di bangku perkuliahan terutama pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

BAB II
KAJIAN TEORI, PENELITIAN RELEVAN, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

Kajian teori digunakan sebagai penelusuran dan penelaahan literatur yang relevan dengan masalah variabel penelitian untuk mengembangakan konstruk dan hipotesis. Dalam hal ini penelitian ini mengkaji tentang *Organizational Citizenship Behavior(OCB), Integrative Leadership,* dan *Employee Engagement*

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Robbins (2006) *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai salah satu bentuk perilaku individu dalam organisasi. Dalam beberapa tulisan *Organizational Citizenship Behaviour* diterjemahkan sebagai Perilaku Kewargaan Organisasional (PKO). Namun dalam penelitian ini akan tetap ditulis dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). OCB menjadi hal yang menarik untuk diteliti karena menyangkut perilaku dari tiap-tiap individu di dalam organisasi. OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal karyawan, tetapi dapat mendukung fungsi organisasi secara efektif Robbins (2006). Berawal dari pengertian OCB yang dikatakan oleh Robbins (2006) bahwa OCB merupakan perilaku dari seorang individu yang ada di sebuah organisasi yang melaksanakan tugasnya melebihi dari apa yang seharusnya dikerjakan. Perilaku yang dimaksudkan sebagai OCB juga merupakan perilaku

extra-role yang dimiliki oleh seorang individu untuk menampilkan sisi terbaiknya melebihi dari apa yang seharunya dilakukan. Perilaku *extra- role* adalah perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal karyawan tetapi sangat dihargai jika ditampilkan karyawan karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, Katz dalam Purba dan Seniati (2004).

Dalam dinamika kehidupan organisasi, khususnya organisasi nirlaba seperti organisasi kependidikan, diperlukan perilaku ekstra peran yang lazim disebut organizational citizenship behavior (OCB) atau *extra-role behavior*. Schnake dalam Alotaibi (2001) mengartikan OCB sebagai "*functional, extra-role, prosocial behavior, directed at individuals, group, and or an organization"*. Hal ini menunjukkan bahwa OCB sebagai fungsional, ekstra peran, perilaku prososial, mengarahkan individu, kelompok atau organisasi. OCB mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja, dan perusahaan (Lovell *et al*. dalam Mohammad & Alias 2011). Jadi OCB merupakan perilaku pegawai yang melampui tugas atau peran formalnya yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi dan memberikan kontribusi terhadap keefektifan organisasi

Istilah lain dari *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah *extra role-behavior* yaitu perilaku individu yang melebihi *job description* dalam tugasnya, melakukan pekerjaan di luar perannya dalam organisasi yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi dan berakibat positif terhadap efektivitas organisasi, dan dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi. Jadi OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas di luar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi.

b. Bentuk-bentuk *Organiizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Menurut Greenberg dan Baron (2008:433) *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dapat diarahkan menjadi dua yaitu *Organizational Citizenship Behaviour Individual (OCB-I)* dan *Organizational Citizenship Behaviour Organization (OCB-O).*

1) *Organizational Citizenship Behaviour Individual (OCB-I)* adalah tindakan-tindakan kewargaan organisasi yang diarahkan kepada individu lain ditempat kerja, contonhnya membantu rekan kerja dengan cara melampaui apa yang diharapkan.

2) *Organizational Citizenship Behaviour Organization (OCB-O)* adalah tindakan-tindakan kewargaan organisasi yang diarahkan kepada organisasi itu sendiri, contohnya membantu organisasi dengan cara melampaui apa yang diharapkan.

Sedangkan Podsakoff (2000) mengklasifikasikan dimensi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai berikut:

1) *Helping behavior*, di identifikasi sebagai bentuk yang penting dari *citizenship behavior* bagi semua orang yang bekerja pada zaman sekarang. *Helping behavior* melibatkan orang-orang untuk membantu sesama secara sukarela tanpa ada paksaan atau mencegah terjadi masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.
2) *Sportsmanship* adalah kesediaan untuk mentoleransi ketidak nyamanan yang tak terelakkan dan pemaksaan pekerjaan tanpa mengeluh
3) *Organizational loyalty* terdiri dari *boosterisme* (tindakan mempromosikan organisasi dengan tujuan meningkatkan persepsi publik tentang hal itu) setia dan loyalitas organisasi, menyebarkan *goodwill* dan melindungi, mendukung dan mempertahankan tujuan organisasi
4) *Organizational compliance* menangkap internalisasi seseorang dan penerimaan aturan, peraturan, dan prosedur organisasi, yang menghasilkan kepatuhan yang baik, bahkan ketika tidak ada yang mengamati atau memantau kepatuhan. Alasan mengapa perilaku ini dianggap sebagai bentuk perilaku kewarganegaraan adalah bahwa meskipun setiap orang diharapkan untuk mematuhi peraturan perusahaan, aturan, dan prosedur setiap saat, banyak karyawan yang tidak melakukannya.

5) *Individual initiate* melibatkan keterlibatan dalam perilaku yang berhubungan dengan tugas pada tingkat yang jauh melampaui tingkat minimal yang diperlukan atau umumnya diharapkan secara sukarela
6) *Civic Virtue* mewakili minat atau komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan. Hal ini ditunjukkan oleh kesediaan untuk berpartisipasi secara aktif dalam tata kelolanya (menghadiri pertemuan, terlibat dalam debat kebijakan, dll.), untuk memantau lingkungannya dari ancaman dan peluang (mengikuti perubahan dalam industri yang mungkin memengaruhi organisasi) dan mencari kepentingan terbaiknya (melaporkan bahaya kebakaran atau aktivitas yang mencurigakan, mengunci pintu, dll.)
7) *Self Development* mencakup perilaku sukarela yang melibatkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka.

c. Indikator-Indikator untuk Mengukur *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Indikator *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan tanda-tanda atau karakteristik yang dapat memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Organ dalam Sofiah (2015) yaitu:

1) *Altruism*, ketika karyawan membantu orang lain dengan tugas-tugas organisasional yang relevan.
2) *Courtesy*, mereka memperlakukan orang lain dengan hormat.
3) Sportsmanship, karyawan memiliki sikap yang positif dan sifat yang mampu mengatasi suatu masalah tanpa mengeluh.
4) *Civic virtue*, karyawan mampu bertanggung jawab dan ikut berpartisipasi dalam acara organisasi dan memiliki sikap yang prihatin terhadap kesejahteraan organisasi.
5) *Conscientiousness*, perilaku diskresioner yang mampu melampaui persyaratan peran minimum organisasi.

d. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dalam Organisasi

Ada tiga efek positif yang diberikan OCB pada kinerja karyawan. Pertama, pekerja yang terlibat dalam OCB cenderung menerima peringkat kinerja yang lebih baik oleh manajer mereka (Podsakoff *et al*., 2009). Ini bisa jadi karena karyawan yang terlibat dalam OCB hanya menyukai lebih banyak dan dirasakan lebih menguntungkan (ini telah dikenal sebagai 'Halo Effect'), atau mungkin karena lebih banyak alasan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti keyakinan manajer yang OCB memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi secara keseluruhan, atau persepsi OCB sebagai bentuk komitmen karyawan karena sifat sukarela Organ *et al*., (2006). Efek kedua adalah bahwa rating kinerja yang lebih baik terkait dengan mendapatkan imbalan

Podsakoff *et al*, (2009.) seperti kenaikan gaji, bonus, promosi atau manfaat yang berhubungan dengan pekerjaan. Ketiga, karena karyawan tersebut memiliki lebih baik peringkat kinerja dan menerima imbalan yang lebih besar, ketika perusahaan perampingan misalnya selama resesi ekonomi, karyawan tersebut akan memiliki kesempatan yang lebih rendah dari yang dibuat Organ *et al*, (2006).

OCB mungkin tidak selalu langsung dan secara resmi diakui atau dihargai oleh perusahaan, melalui kenaikan gaji atau promosi misalnya, meskipun tentu saja OCB dapat tercermin dalam peringkat rekan kerja, atau penilaian kinerja yang lebih baik. Dengan cara ini dapat memudahkan *gain reward* masa depan secara tidak langsung. Akhirnya, OCB harus mempromosikan fungsi efektif dari organisasi Organ, (1988).

Ada beberapa manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut Podsakoff (2000) yaitu:

1) OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang membantu rekan kerja lain dapat membantu mereka menjadi karyawan yang lebih produktif lebih cepat. Seiring waktu, perilaku membantu dapat membantu menyebarkan "praktik terbaik" di seluruh unit kerja atau grup.
2) OCB dapat meningkatkan produktivitas manajerial. Jika karyawan terlibat dalam kebajikan kewarganegaraan, manajer dapat menerima saran dan umpan balik yang berharga tentang ide-idenya untuk

meningkatkan efektivitas unit. Karyawan yang sopan, yang menghindari menciptakan masalah bagi rekan kerja, memungkinkan manajer untuk hindari jatuh ke dalam pola manajemen krisis.

3) OCB dapat membebaskan sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif. Jika karyawan saling membantu dengan masalah terkait pekerj aan, maka manajer tidak perlu; akibatnya, manajer dapat menghabiskan lebih banyak waktu untuk tugas-tugas produktif, seperti perencanaan. Karyawan yang menunjukkan kesungguhan memerlukan pengawasan manajerial yang lebih sedikit dan mengizinkan manajer untuk mendelegasikan lebih banyak tanggung jawab kepada mereka, dengan demikian, membebaskan lebih banyak waktu manajer. Sejauh karyawan berpengalaman membantu dalam pelatihan dan orientasi karyawan baru, itu mengurangi kebutuhan untuk mencurahkan sumber daya organisasi untuk kegiatan ini. Jika karyawan menunjukkan sportivitas, itu membebaskan manajer dari menghabiskan terlalu banyak waktu dia berurusan dengan keluhan kecil tersebut.
4) OCB dapat mengurangi kebutuhan untuk mencurahkan sumber daya yang langka untuk fungsi pemeliharaan. Karyawan yang menunjukkan kesopanan terhadap orang lain mengurangi konflik antarkelompok, sehingga mengurangi waktu yang dihabiskan untuk kegiatan manajemen konflik.

5) OCB dapat berfungsi sebagai sarana yang efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan antara anggota tim dan di seluruh kelompok kerja. Memperlihatkan citizenship behavior dengan cara menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan unit kerja akan membantu koordinasi upaya di antara anggota tim, sehingga berpotensi meningkatkan keefektifan dan efisiensi kelompok. Menunjukkan sopan santun dengan anggota tim lain, atau anggota kelompok fungsional lainnya dalam organisasi, mengurangi kemungkinan terjadinya masalah yang akan membutuhkan waktu dan upaya untuk menyelesaikannya.
6) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik dengan menjadikannya tempat yang lebih menarik untuk bekerja. *Helping behavior* dapat meningkatkan semangat kerja, kekompakan kelompok, dan rasa memiliki tim, yang semuanya dapat meningkatkan kinerja dan membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang lebih baik. Menunjukkan sportivitas dengan tidak mengeluh tentang hal-hal sepele, membuat contoh untuk orang lain sehingga bisa mengembangkan rasa kesetiaan dan komitmen kepada organisasi yang dapat meningkatkan retensi karyawan.
7) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu orang lain yang tidak hadir, atau yang memiliki beban kerja berat, dapat membantu meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja.

OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Karyawan yang menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam rapat dapat membantu penyebaran informasi dalam suatu organisasi, sehingga meningkatkan daya tanggapnya. Karyawan yang menunjukkan sportivitas, dengan menunjukkan kesediaan untuk mengambil tanggung jawab baru atau mempelajari keterampilan baru, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan di lingkungannya

e. Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Podsakoff *et al*. (2000) ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan yaitu karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin. Karakteristik individu ini meliputi kejelasan atau ambiguitas peran serta karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

Selain beberapa faktor yang disebut diatas masih ada faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi OCB seperti yang dikemukakan oleh Podsakoff, dkk Burton (2003) mengidentifikasikan 4 elemen yang memiliki hubungan dengan OCB, yaitu :

1) Karakteristik individual karyawan/ anggota organisasi

Konovsky & Organ (1996) mengatakan bahwa faktor bawaan dan karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan

psikologis, dan sikap merupakan prediktor OCB. Diketahui bahwa karyawan yang sabar, optimis, ekstrovert, empatik, dan berorientas tim lebih cenderung berorientasi menunjukkan perilaku OCB Sinuraya, D.S, (2008).

2) Karakteristik tugas / pekerjaan

Studi-studi yang berfokus pada karakteristik tugas/ pekerjaan membedakan berdasarkan lima area, yaitu : (1) Task Feedback (2) Task Rutinization (3) Intinsically Satisfying Task (4) Task Interdependence dan (5) Employee Involvement (Podaskoff, Mackenzie & Boomer, dalam Butron). Hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa employee involvement memperlihatkan signifikasni dengan OCB, dimana ketika karyawan mendapatkan tugas yang menarik yang mampu membuat karyawan terserap dalam pekerjaannya, maka karyawan akan cenderung untuk melakukan tugas ekstra. Sedangkann *task rutinization* menjadi satu-satunya variabel yang memiliki hubungan negatif dengan OCB. Kemudian ditemukan juga bahwa *task interdependence* tidak langsung berhubungan dengan OCB, melainkan melalui variabel lain seperti perasaan tanggung jawab terhadap rekan kerja dan suatu pekerjaan.

3) Karakteristik kepemimpinan

Secara keseluruhan, perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB (Podsakoff, dkk dalam Burton, 2003). Transformational Leadership, Leadership dan Substitute for

Leadership memiliki hubungan dengan OCB. Namun, ”super” leadership tidak memiliki hubungan dalam menampilkan OCB dalam organisasi Burton (2003). Oleh karena itu daapat disimpulakn bahwa karyawan akan bersedia melakukan pekerjaan / tugas tambahan jika mereka bekerja pada manajer/ atasan yang inspirsional dan suportif.

4) Karakteristik organisasi

Penelitian sebelumnya bahwa organizational formalization, organization flexibility, dan advisory atau staff support tidak menunjukkan signifikansi yang konsisten terhadap OCB. Disisi lain percieved organizational support (POS) menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap OCB. Penghubung yang kuat tersebut ada pada dimensi altruisme yang dikemukakan oleh Setton, Bennett, dan Liden sebagai OCB I dimana ”I” menunjukkan interaksi dengan individu bukan dengan organisasi (Burton, 2003).Berdasarkan uraian diatas , maka dapat disimpulkan bahwa OCB bukan hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal yaitu seperti karakteristik tugas, karakteristik kepemimpinan, dan karakteristik organisasi.

2. *Integrative Leadership*

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu social, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia Moejiono (2002). Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Moejiono (2002) memandang bahwa *leadership* tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang *leadership* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin Moejiono (2002).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpnan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

b. **Gaya-gaya Kepemimpinan**

Secara teoritis ada beberapa pendekatan yang digunakan mengenai gaya kepemimpinan seperti, menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Munandar (2001) mendefinisikan gaya kepemimpinannya dalam 2 tipe, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional yang dideskripsikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

   Interaksi antara pemimpin dan karyawan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawan menjadi sesorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama.

   Aspek kepemimpinan transformasional adalah:

   a. *Attributed charisma*

      Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri.

   b. *Inspirational Leadership*

      Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada pegawai, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai.

   c. *Intellectual Stimulation*

Karyawan merasa bahwa manajer mendorong pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja karyawan, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, karyawan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas karyawan.

d. *Individualized Consideration*

Karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpin. Pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginan masing masing.

e. *Idealized Influence*

Pemimpin berusaha mempengaruhi karyawan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan tersebut, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

Adapun 4 macam gaya kepemimpinan transaksional tersebut yaitu:

a. Contingent Reward

Jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal.

b. Management by Exception-Active

Pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan.

c. *Management by Exception-Passive*

Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius.

d. *Laissez-Faire*

Pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya.

3. Gaya Kepemimpinan Distributif

Dalam literatur kepemimpinan bahwa kebutuhan kepemimpinan harus dibagi (Spillane, Halverson & Diamond, 2001; Gronn, 2002). Ada rasa bahwa pemimpin tidak mempunyai cukup informasi untuk membuat semua keputusan di perusahaan. Namun, Spillane dan Orlina (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan berbagi bisa mengambil banyak bentuk. Pada inti

dari konsep mereka bahwa kepemimpinan bukanlah tindakan pemimpin, namun interaksi antara pemimpin dan agen yang lain.

Kepemimpinan adalah "mempengaruhi hubungan" antara pemimpin dan pengikut yang bertahan dalam struktur organisasi. Kepemimpinan adalah interaksi yang dipahami untuk mempengaruhi orang lain. Dari perspektif lain teoritis, kepemimpinan distributif adalah sebuah teori sistem atau perspektif konstruktivis sosial Thyssen (2003), kepemimpinan dapat dipahami sebagai "komunikasi berorientasi pada tujuan dan khusus yang bertujuan merangsang pembelajaran pada semua tingkatan di sekolah" Moos (2003). Konsep komunikasi ini adalah sesuai dengan Spillane dan konsep interaksi Orlina bahwa kedua berfokus pada hubungan antara pemimpin dan karyawan, dan pemangku kepentingan lain Moos dan Huber (2007).

c. Gaya Kepemimpinan Integratif

Dari beberapa gaya kepemimpinan yang akan diteliti yakni gaya kepemimpinan integratif. Dari berbagai tinjauan *literature* menemukan berbagai definisi dan konsep *integrative leadership* atau kepemimpinan integratif yang diberikan oleh pakar dan peneliti kepemimpinan dan tidak ditemukan definisi umum. *Integrative leadership* menurut Huxman & Vangen (2000) mendefinisikan *integrative leadership* sebagai kolaborasi antar individu, proses dan stuktur. Yulk (2002)

menyatakan bahwa kerangka *integrative leadership* yaitu kepemimpinan yang mengintegrasikan variabel kemampuan, perilaku, fitur, sikap, gaya dan situasional dalam sebuah model teoritis tunggal untuk menjelaskan efektivitas organisasi. *Integrative leadership* juga didefinisikan sebagai integrasi dari perilaku kepemimpinan terhadap tugas, hubungan dan perubahan Yulk *et al.* (2002). *Integrative leadership* menurut Fernadez *et al* (2010) adalah perpaduan antara peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, keragaman dan *integrity*.

Integrative leadership dapat dikatakan pendekatan kepemimpinan yang berupaya mencari jalan tengah atau semacam terobosan dengan cara mengintegrasikan sejumlah keunggulan dari model-model kepemimpinan yang ada dengan mengkolaborasikan antara orientasi pada karakter pemimpin, manusia, tugas dan proses sehingga diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing dan berprestasi secara baik. *Integrative leadership* dipandang mampu mendorong munculnya perilaku *extra-role* dan kinerja organisasi diberbagai sektor, karena merupakan perpaduan antara peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, keragaman dan integrity Fernadez *et al*., (2010).

Pendekatan integratif berkaitan dengan bagaimana pemimpin menggunakan sistem manajemen untuk meningkatkan kinerja, dengan

alasan bahwa kepemimpinan yang efektif dipamerkan melalui tindakan yang membangun dan meningkatkan kemampuan organisasi dan sistem manajemen Ingraham (2001). Perspektif integratif mengakui lingkungan sektor publik dengan menggambarkan para pemimpin masyarakat sebagai operasi dalam konteks organisasi yang mereka memiliki kontrol terbatas Hooijberg & Choi (2001), ketika mereka mencoba untuk meningkatkan kinerja melalui bangunan dan memungkinkan kapasitas organisasi kritis.

Kepemimpinan integratif pula didefinisikan sebagai kepemimpinan koperasi, kepemimpinan demokratis yang mengintegrasikan semua pemangku kepentingan, tujuan dan peranan yang berbeda Moos & Huber, (2007), integrasi manajemen dan kepemimpinan organisasi Rosenbusch, (1997), kepemimpinan pasca tranformasional Jackson & West (1999), berfokus pada tujuan inti perusahaan, menyesuaikan kepemimpinan perusahaan ke tujuan perusahaan, yang menggabungkan peran dan harapan yang berbeda dan menekankan pemberdayaan pemangku kepentingan yang berbeda-beda.

d. Indikator *Integrative Leadership*

Indikator *Integrative Leadership* merupakan tanda-tanda atau karakteristik yang dapat memungkinkan dilakukanya pengukuran terhadap variabel *Integrative Leadership* .

Adapun indikator dalam penelitian ini diukur menurut Barbuto & Wheeler (2006) :

a. *People oriented behaviors*, berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan bawahan. Dimensi yang digunakan adalah *altruistic calling,* dan *emotional healing.*
b. *Task oriented behaviors*, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil. Dimensi yang digunakan adalah *organizational stewardship, persuasive mapping* dan *vision*.
c. *Organizatuin oriented behaviors,* berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel. Dimensi yang digunakan adalah *service.*

e. Pengaruh *Integrative Leadership* dengan Organizational Citizenship Behavior *(OCB)*

Integrative leadership adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas hubungan, perubahan, keragaman, dan integritas, terbukti berdampak pada efektivitas organisasi, seperti pembelajaran organisasi dan kinerja Srimulyani dan Hutajulu (2013) perilaku *extra-role* (Srimulyani, 2010; Mira & Margaretha, 2012). Seorang *integrative leadership* biasanya melakukan tindakan yang melayani dengan perasaan sukarela, misalnya dalam menolong dan memberikan konstribusi kepada bawahannya berupa pengajaran, berbagi pengalaman, atau petuah.

Salah satu sikap yang harus dimiliki oleh seorang *integrative leader* adalah harus mendengarkan orang yang dipimpinnya, mengerti apa yang dibutuhkan dan dikeluhkan bawahannya, serta memberikan motivasi kepada bawahannya, karena seorang *integrative leader* menunjukkan bahwa seorang pemimpin sejati tertarik untuk berperilaku yang baik yang dapat diikuti oleh orang yang dipimpin dengan melihat kepribadian yang dimiliki oleh seorang *integrative leadership.* Perilaku yang dicerminkan dalam *integrative leader* sangat mempengaruhi perilaku *extra-role* pada bawahannya, karena bawahan cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya.

OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela/exstra-role behavior yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku

spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat yang bersifat menolong, contohnya seperti membantu rekan kerja untuk lebih cepat menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela di saat pekerjaanya sudah selesai terlebih dulu. Dimensi OCB meliputi: *helping/altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtessy* dan *civic virtue*. *Integrative leadership* yang dilihat dari pendekatan servant *leadership* merupakan perilaku dalam konteks pelayanan dalam suatu kegiatan dengan rekan kerjadan kebutuhan para pengikut dalam organisasi serta yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan pengikutnya.

Seorang *Integrative leadership* melakukan tindakan yang melayani dengan sukarela, seperti menolong dan memberikan konstribusi pada bawahannya berupa pengajaran, kasih, pengalaman, atau nasehat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin memiliki jiwa melayani *follower* dengan ketulusan dan memberikan contoh OCB yang baik, maka hal ini dapat menumbuhkan OCB pula pada bawahannya. Perilaku OCB karyawan yang diperlukan untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi antara lain untuk kesediaan menjalankan tugas-tugas di luar peran utama yang dimilikinya, kemauan untuk menjaga kepentingan organisasi,dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk memajukan organisasi.

3. *Employee Engagement*

a. Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir, karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hewitt (2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif pegawai dan organisasi (komitmen, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. *Employee engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam organisasi menandakan bahwa organisasi tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan organisasi tempat karyawan bekerja, maka karyawan akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja karyawan.

Employee engagement bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen,serta loyalitas Kingsley dan Associates (2008). Menurut Federman (2009) *employee engagement* adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada

bagaimana karyawan bekerja dan lama masa bekerja. Gallup, dalam survey Q12-nya tentang *employee engagement* ini, membagi karyawan dalam tiga kategori dengan ciri-cirinya sebagai berikut (Crabtree, 2012):

1) Karyawan yang terikat *(engaged employees):* karyawan bekerja dengan bersemangat dan merasakan hubungan yang dalam dengan organisasi, dan umumnya menjadi bagian dari lahirnya ide-ide inovatif yang memajukan organisasi.
2) Karyawan yang tidak terikat *(not-engaged employees)*: secara praktis mereka tidak lagimemikirkan kemajuan organisasi, sepertiorang yang tidur sambil ber jalan,melewatkan waktu untuk bekerja, tetapitidak cukup memberikan energi atausemangat dalam pekerjaannya.
3) Karyawan yang lepas *(actively disengaged employees)*: karyawan bukan hanya tidak puasdengan tempat kerjanya, bahkan secaraterbuka karyawan menampakkan ketidakpuasannyadi tempat kerja, setiap hari karyawan seolah menumpang atau bahkan menggerogoti apa yang dihasilkan oleh rekan-rekan kerjanya.

Employee engagement merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan karyawan dengan *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang.

b. Indikator *Employee engagement*

Pada bagian indikator ini, indikator *Employee Engagement* digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel *employee engagement* tersebut. Indikator mengukur *employee engagement* yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada pendapat Schaufeli *et al* (2002), yaitu:

1) *Vigor* : curahan energi dan mental yang kuat seseorang selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.Vigor memiliki indikator tingkat energi dan stamina karyawan, kesungguhan dalam bekerja, serta kegigihan dan ketekunan.
2) *Dedication*: perasaan terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan,inspirasi, dan tantangan. Dedication memiliki indikator pengorbanan tenaga, pikiran, dan tenaga, rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan.
3) *Absorption*: merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja. Absorption memiliki indikator konsentrasi, serius, dan menikmati pekerjaan.

c. Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Federman (2009) menyatakan bahwa *employee engagement* juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

1) Kebudayaan (*Cultuure*)
2) Indikator Sukses (*Success Indikators*)
3) Pengertian Prioritas (*Priority Setting*)
4) Komunikasi (*Communication*)
5) Inovasi (*Innovation*)
6) Penguasaan Bakat (*Talent Acquisition*)
7) Peningkatan Bakat (*Talent Enhancement*)
8) Insentif dan Pengakuan (*Incentives and Acknowledgement*)
9) Pelanggaran (*Cusomer-Centered*)

Menurut Thomas (2009) *engagement* dapat dipengaruhi oleh empat *intrinsic rewards,* yaitu: Kebermaknaan (*A Sense of Meaningfulness*), Pilihan (*A Sense of Choice*), Kemampuan (*A Sense of Conpetenc), dan* Kemajuan *(A Sense of Progress).*

d. Pengaruh *Integrative Leadership* Dengan *Employee Engagement*

Hasil penelitian Srimulyani (2015) menunjukkan *integrative leadership* yang diukur dengan kerangka konsep *integrative leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*, perilaku ekstra-peran, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sejalan Rahayu dan Surahman (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan integrative berpengaruh positif signifikan terhadap *employee*

engagement. *Engagement* merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas (kinerja), sehingga sangat penting bagi pengelola organisasi untuk berfokus meningkatkan *engagement* karyawan dalam bekerja. Peningkatan *employee engagement* dapat dilakukan melalui praktek *integrative leadership,* semakin tinggi praktek *integrative leadership* semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* dan perilaku ekstra-peran karyawan, demikian sebaliknya.

e. Pengaruh *Employee Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil studi dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil ini juga di dukung oleh studi-studi yang pernah dilakukan sebelumnya, misalnya penelitian yang dilakukan oleh Rurkkhum (2010) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan juga studi yang dilakukan oleh Avey *et al*. (2008) yang menyatakan bahwa karyawan dengan kondisi psikologis dan emosi yang positif umumnya akan memiliki sikap *engaged* terhadap perusahaannya dan menghasilkan OCB yang tinggi. Tingginya *employee engagement* karyawan di dominasi oleh dimensi *grow* di mana karyawan mau bertumbuh bersama dan mengikatkan diri mereka pada organisasi. Jika dikelola dengan baik maka perusahaan akan mampu mencapai tujuan-

tujuan organisasi dengan mudah karena karyawan bersedia mengikatkan diri dan memikirkan prospek dan kemajuan organisasi.

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa fitur utama dari *employee engagement* adalah kemampuan mentransfer sikap *engaged* tersebut di antara sesama karyawan. Bekerja dalam kelompok dengan anggota yang memiliki *engagement* yang tinggi dapat mempengaruhi anggota lainnya untuk merasakan dan berperilaku dalam carayang sama, yang mana akan meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja organisasi Bakker *et al*., (2006); Salanova *et al*., (2005).

Akan lebih baik apabila perusahaan mampu meningkatkan pula seluruh dimensi yang ada pada *organizational citizenship behaviour* karena masing-masing dimensi tersebut memiliki peran yang berbeda dalam membentuk OCB secara keseluruhan. Misalnya, altruism atau *helping coworkers* akan membuat sistem kerja menjadi lebih produktif karena seorang karyawan dapat mengisi waktu luangnya untuk membantu rekan kerja lain yang sedang memgerjakan tugas yang menumpuk. Dimensi *civic virtue* yang ada dalam diri karyawan akan membuat karyawan tersebut memiliki inisiatif untuk memberi ide-ide yang inovatif dan akan meningkatkan efisiensi kinerja organisasi. Selain itu, karyawan dengan *conscientiousness* yang tinggi akan menghindari pertentangan dengan sesama rekan kerjanya dan tidak akan melakukan tindakan-tindakan negatif, menghindari protes atas hal-hal yang kurang

berkenan dan berkonsentrasi pada peningkatan kinerja organisasi Podsakoff . *et al*, (2000).

Perusahaan dapat meningkatkan OCB dengan memberi perhatian lebih pada faktor faktor yang secara kondusif dapat meningkatkan, antara lain dengan menerapkan prinsip-prinsip *employee engagement* dari Macey (2009). Selain itu perusahaan dapat meningkatkan OCB dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, seperti budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerjadan jenis kelamin.

Menurut Organ (1995), iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Jika PT Pelindo Cabang Teluk Bayur mampu menciptkan iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

Kepribadian dan suasana hati juga mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Meskipun suasana

hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika perusahaan mampu menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepadaorang lain atau berperilaku OCB.

Studi Shore dan Wayne (1993) juga menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support/POS) dapat menjadi prediktor *organizational citizenship behavior (OCB).* Pekerja yang merasa bahwa mereka didukungoleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan berperilaku OCB. Perusahaan dapat memberikan dukungan organisasional kepada karyawan melalui banyak cara seperti menerapkan sistem *reward* yang adil baik secara materi maupun nonmateri, sehingga OCB dapat ditingkatkan.

Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior (OCB).* Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya

akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi.

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (gender) berpengaruh pada OCB. Hal yang sama jugadikemukakan oleh Sommers *et al*. (1996). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili "pengukuran" terhadap "investasi" karyawan diorganisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasidengan OCB. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memilikiketerdekatan dan keikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut.

Melalui sejumlah riset, terutama riset yang dilakukan oleh Organ *et al*. (2006) OCB diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar terhadap organisasi, diantaranya adalah:

1) OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja
2) OCB juga mampu meningkatkan produktivitas manajer
3) OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
4) OCB menjadi sarana yang efektif untuk mengkordinasi kegiatan tim kerja secara efektif
5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankankaryawan dengan kualitas performa yang baik
6) OCB dapat mempertahankan stabilitas kinerja organisasi

7) OCB membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Meskipun OCB tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap hasil output bisnis, tetapi tipe perilaku yang sangat bernilai ini dapat memfasilitasi kinerja organisasi melaluidampaknya terhadap budaya organisasi dan produktivitas karyawan (Podsakoff *et al*., 2000).

B. Penelitian Relevan

Untuk mendukung penelitian yang penulis lakukan pada karyawan PT. Pelindo cabang Teluk Bayur, Padang, Sumatera Barat maka diperlukan penelitian yang serupa yang telah dilakukan sebelumnya, agar dilihat dan diketahui penelitian ini berpengaruh dan mendukung atau tidaknya dengan penelitian sebelumnya.

1. Penelitian yang dilakukkan Veronika Agustini Srimulyani, Sri Rustiyaningsih dan Dyah Kurniawati (2016) dengan judul "Dampak *Integrative Leadership* dan *Employee Engagement* terhadap Perilaku *Extra-Role*". Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 319 orang. Alat analisis yang digunakan yaitu Regresi Berganda. Berdasarkan penelitian ini dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan *engagement* merupakan variabel motivasi yang mengarah perilaku *extra-role* dan tingkat prestasi kerja yang tinggi.
2. Penelitian yang dilakukkan Veronika Agustini Srimulyani (2016) dengan judul "Analisis Pengaruh *Integrative Leadership* Terhadap *Organizational Justice, Employee Engagement* Dan *Organizational*

Citizenship Behavior". Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 409 orang. Penelitian ini menggunkkan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Dianalisis dengan menggunakkan statistic deskriptif dan analisis jalur dalam statistic inferensial. Berdasarkan penelitian ini dijelaskan bahwa kepemimpinan integrative berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan di OCB.

3. Penelitian yang dilakukkan Jenetha Kartika dan Evi silvana Muchsinati (2015)**.** dengan judul "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Bpr Di Batam*"* . Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 389 orang. Alat analisis yang digunakan yaitu Regresi Berganda. Berdasarkan penelitian ini dijelaskan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 7 (tujuh) hipotesis diterima dan 2 (dua) hipotesis ditolak. Empat variabel independen (karyawan pengembangan, komunikasi karyawan, penghargaan dan pengakuan serta kepemimpinan) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan, keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening memiliki efek positif signifikan pada kewarganegaraan organisasi perilaku kemudian dua variabel independen (komunikasi dan penghargaan karyawan dan pengakuan) memiliki pengaruh signifikan positif pada variabel dependen perilaku warga organisasi dengan memediasi peran keterlibatan karyawan

sedangkan dua variabel independen lainnya (pengembangan dan kepemimpinan karyawan) tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi dengan memediasi peran keterlibatan karyawan.

4. Penelitian yang dilakukkan Ginu George and Binoy Joseph (2015) dengan judul "*A Study on the Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship with Reference to Employees Working in Travel Organizations".* Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 433 orang. Dengan demikian teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah purposive dan convenience sampling. Dari penelitian ini jelas Temuan penelitian ini akan membantu pengusaha memahami pentingnya kedua faktor ini dan keterlibatan mereka saat ini serta tingkat OCB karyawan yang bekerja di organisasi ini dan mengambil tindakan yang sesuai.

5. Penelitian yang dilakukkan Vincentia Claudia Kiransa Putri (2013) dengan judul "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Kantor Pusat PT Sepatu Bata, Tbk " . Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 148 orang. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linear sederhana. Sedangkan untuk analisis deskriptifnya menggunakan tabel distribusi frekuensi. Berdasarkan penelitian ini dijelaskan bahwa menemukan pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap OCB.

6. Penelitian yang dilakukkan Dorothea Wahyu Ariani (2013) dengan judul "The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior". Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 507 orang. Alat analisis yang digunakan yaitu Regresi Berganda. Berdasarkan penelitian ini dijelaskan bahwa Hasilnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan OCB dan hubungan negatif yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan CWB dan antara OCB dan CWB. Hasil ini juga menunjukkan tidak ada perbedaan antara keterlibatan karyawan perempuan dan laki-laki.
7. Penelitian yang dilakukkan Wike Santa Mira (2012). Dengan judul "Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan *Organization Citizenship Behavior".* Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 319 orang. Alat analisis yang digunakan yaitu Regresi Berganda. Berdasarkan penelitian ini dijelaskan bahwa dari *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan *Organization Citizenship Behavior.*
8. Penelitian yang dilakukkan Safaa Shaaban (2018). Dengan judul "The Impact of Motivation on Organisational Citizenship Behaviour (OCB): The Mediation Effect of Employees' Engagement" Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 300 orang. Alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Berdasarkan penelitian ini dijelaskan bahwa OCB dapat dikembangkan di seluruh penerapan motivasi ekstrinsik lebih dari

motivasi intrinsik di antara karyawan di MOCA. Peran mediasi *Employee Engagement* didukung. Studi ini merekomendasikan bahwa Kementerian harus meningkatkan tugas keterlibatan untuk karyawan yang berkualifikasi tinggi dalam tugas-tugas struktur yang jelas.

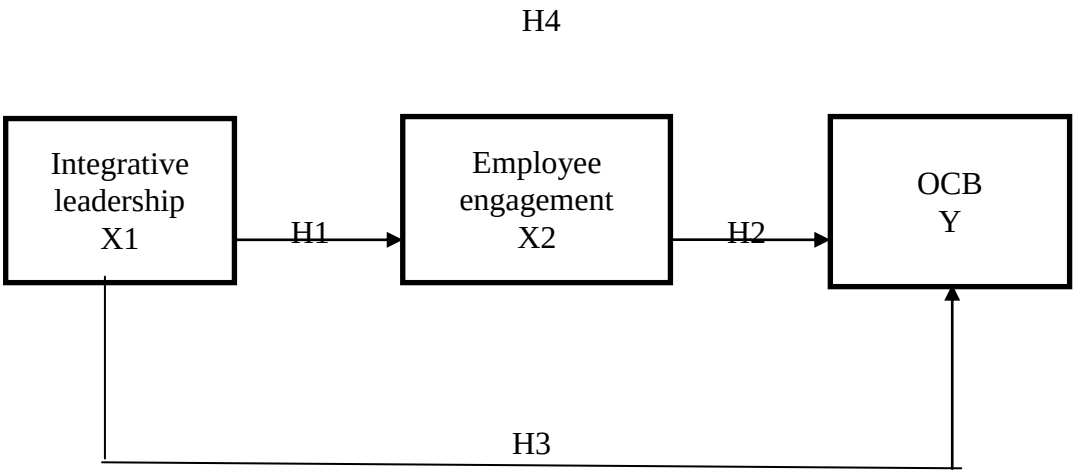
Tabel 2. Tinjauan Penelitian Relevan

No	Nama Penulis	Judul	Hasil
1	Veronika Agustini, Sri Rustiyaningsih dan Dyah Kurniawati (2016)	Dampak *Integrative Leadership* dan *Employee Engagement* terhadap prilaku Extra-Role	Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa :1) *integrative leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *extra-role*; 2) *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadapperilaku *extra-role.*
2	Veronika Agustini Srimulyani (2016)	*Analisis Pengaruh Integrative Leadership Terhadap Organizational Justice, Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior*	Hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa: kepemimpinan integratif memiliki pengaruh signifikan positif terhadap keadilan organisasi kepemimpinan integrative berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan; kepemimpinan integratif berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan di OCB
3	Jenetha Kartika dan Evi silvana Muchsinati	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Bpr Di Batam	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan, komunikasi karyawan, penghargaan dan pengakuan serta kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Employee Engagement, Employee Engagement sebagai variabel intervening memiliki efek positif signifikan pada OCB
4	Ginu George and Binoy Joseph (2015)	A Study on the Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship with Reference to Employees Working in Travel Organizations	Hasil penelitian ini akan membantu pengusaha memahami pentingnya kedua faktor ini dan keterlibatan mereka saat ini serta tingkat OCB karyawan yang bekerja di organisasi ini dan mengambil tindakan yang sesuai.

5	Vincentia Claudia Kiransa Putri (2013)	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Kantor Pusat PT Sepatu Bata, Tbk	Hasil dari penelitian ini menemukan pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap OCB.
6	Dorothea Wahyu Ariani (2013)	The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior	Hasilnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara Employee Engagement dan OCB
7	Wike Santa Mira (2012)	Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior	Dari analisis hipotesis, ditemukan bahwa Servant Leadership memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*
8	Safaa Shaaban (2018)	The Impact of Motivation on Organisational Citizenship Behaviour (OCB): The Mediation Effect of Employees' Engagement	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa OCB dapat dikembangkan di seluruh penerapan motivasi ekstrinsik lebih dari motivasi intrinsik di antara karyawan di MOCA. Peran mediasi *employee engagement* didukung. Studi ini merekomendasikan bahwa Kementerian harus meningkatkan tugas keterlibatan untuk karyawan yang berkualifikasi tinggi dalam tugas-tugas struktur yang jelas.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, menunjukkan persepsi keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

D. HIPOTESIS

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. *Integrative Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*
2. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan *organizational citizenship behaviour(OCB)* .
3. *Integrative Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour(OCB)* .
4. *Integrative Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* melalui *Employee Engagement* .

Catatan:

H1 : Veronika Agustini Srimulyani (2016)

H2 : Veronika Agustini Srimulyani, Sri Rustiningsih dan Dyah Kurniawati (2016) , Vincentia Claudia Kiransa Putri (2013)

H3 : Dorothea Wahyu Ariani (2013)

H4 : Safaa Shaban (2018)

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Integrative Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Employee ngagement* sebagai variabel mediasi pada PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara *integrative leadership* dengan *employee engagement* pada PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang. Hal ini berarti ketika *integrative leadership* yang diterapkan baik maka akan mampu memberikan pengaruh untuk meningkatkan *employee engagement* pada PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang.
2. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara *employee engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang. Hal ini berarti karyawan PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang merasakan bahwa *employee engagement* yang diterapkan sudah cukup baik sehingga mampu mempengaruhi bagaimana keinginan mereka untuk berperilaku *extra role* terhadap organisasinya.
3. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara *Integrative Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada bagian PT

Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang. Hal ini berarti bahwa ketika seorang pemimpin mampu mengarahkan dan memotivasi para bawahannya ,dan bawahan merasa diperhatikan dalam organisasi,maka akan dapat meningkatkan perilaku positif yang baik dari karyawan untuk organisasinya.

4. Terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan serta positif antara *integrative leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* melalui *employee engagement* pada karyawan PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang. Hal ini berarti ketika *integrative leadership* baik,maka akan meningkatkan penerapan *employee engagement* yang baik juga,dengan adanya *employee engagement* yang baik,maka akan meningkatkan keinginan OCB karyawan PT Pelindo Cabang Teluk Bayur Padang.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Organisasi

Dari temuan hasil penelitian ini, di mana *integrative leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, disarankan pemimpin untuk tetap memberikan motivasi dan aspirasi terhadap karyawan sehingga karyawan dapat merasakan perhatian dan kepedulian dari pimpinan , baik itu memberikan dan menciptakan visi dan misi yang baik,memberikan inspirasi,menunjukkan sikap rasionalitas serta memberikan perhatian terhadap karyawan.

Dengan kuatnya *integrative leadership* yang ada pada sebuah organisasi hal ini juga akan menciptakan *employee engagement* yang kuat juga , jika karyawan telah mampu menerapkan dan menyusaikan dengan peraturan yang ada pada suatu organisasi tentunya hal ini dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk bekerja di luar deskripsi pekerjaannya.

2. Bagi Peneliti yang Akan Datang

Pada penelitian selanjutnya digunakan sampel yang lebih banyak lagi, diharapkan dapat menggunakan populasi dan sampel yang lebih luas dengan cara melibatkan beberapa intansi sejenis. Dan peneliti yang akan datang dapat menambah faktor lain yang dapat meningkatkan perilaku *extra role* atau *Organizational Citizenship Behavior* .

C. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain, penelitian ini hanya menggunakan sampel sebanyak 72 orang karyawan tetap PT Pelindo Cabang teluk Bayur Padang. Penulis juga membatasi masalah yang akan penulis teliti pada faktor yang menurut penulis berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu *integrative leadership* dan *employee engagement*.