

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PADA PT.TELKOM AREA PADANG
SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Tim Penguji Skripsi sebagai salah satu Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh:

**SILVIA WELANI
NIM. 05873 / 2008**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2013

HALAMAN PENGESAHAN LULUSAN UJIAN SKRIPSI

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi
Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT.Telkom Area
Padang Sumatera Barat**

Nama : Silvia Welani

NIM/BP : 05873/2008

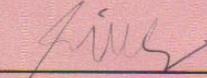
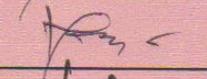
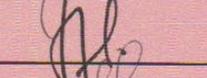
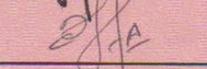
Program Studi : Manajemen

Keahlian : MSDM

Fakultas : Ekonomi

Padang, September 2013

Tim Penguji

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	Rini Sarianti,SE,M.Si	1. 
2.	Sekretaris	Hendri Andi Mesta,SE,MM,Ak	2. 
3.	Anggota	Erni Masdupi,SE,M.Si,Ph.D	3. 
4.	Anggota	Chichi Andriani,SE,MM	4. 

ABSTRAK

Silvia Welani, 2008/05873. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pada karyawan PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat.

Pembimbing 1 : Rini Sarianti, S.E, M.Si

Pembimbing II : Hendri Andi Mesta, S.E.MM.Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, (2) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* (3) pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kausatif, dimana penelitian ini menggambarkan dan menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 136 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *cluster proportional sampling* yang diambil berdasarkan unit ruang kerja. Sampel penelitian ini berjumlah 101 orang. jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan induktif melalui analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program SPSS versi 16.00. Hipotesis diuji dengan uji F dan uji T pada $\alpha=0,05$. Hasil penelitian ini menunjukkan (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, (3) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

KATA PENGANTAR



Puji Syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan berkahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat.”** Maksud dari penyusunan karya ilmiah ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan Strata Satu (S1) pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan dan dorongan baik moril maupun materil dari berbagai pihak, sehingga dengan itu pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs. MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ibu Rini Sarianti, SE, M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Hendri Andi Mesta, S.E. MM. Ak selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan masukan demi kesempurnaan skripsi ini.
3. Ibu Erni Masdupi, SE, M.Si, Ph.D selaku Ketua Prodi Studi Manajemen dan Ibu Rahmiati, SE, M.Sc selaku sekretaris program studi Manajemen, serta Bapak Hendra Mianto, Amd selaku Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan administrasi dan membantu kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu, Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan karya ilmiah ini,

serta kepada karyawan dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu di bidang administrasi.

5. Bapak dan Ibu Staf Perpustakaan Universitas Negeri Padang dan Ruang Baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan perkuliahan dan karya ilmiah.
6. Teristimewa penulis ucapkan pada kedua orang tua dan kepada papa uda dan mama uda dan keluarga yang telah memberikan kasih sayang, doa, semangat, dan dukungan baik materil maupun moril kepada Penulis demi penyelesaian Strata Satu (S1) ini.
7. Seluruh rekan-rekan seperjuangan, mahasiswa program studi Manajemen angkatan 2008 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan terima kasih Penulis ucapkan kepada Bang Dedet, Roby, Aldi, Wanda, Inggit, Aling, dan teman teman penghuni rumah gang nuri No.1 semua pihak yang telah ikut memberikan dorongan dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga bantuan, bimbingan dan petunjuk yang Bapak/Ibu dan rekan-rekan berikan menjadi amal ibadah dan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam skripsi ini, sehingga kritik dan saran sangat diharapkan untuk perbaikan tulisan ini. semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Padang, September 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan Masalah	6
D. Rumusan Masalah	6
E. Tujuan Penelitian	6
F. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	
1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	
a. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	8
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	9
c. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	12
d. Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16
2. Kepemimpinan Transformasional	
a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Karyawan	19
b. Cara Pemimpin Transformasional Memotivasi	20
c. Indikator Kepemimpinan Transformasional	21

3. Komitmen Organisasi	
a. Pengertian Komitmen Organisasi	24
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	27
c. Indikator Komitmen Organisasi	28
B. Penelitian Relevan	32
C. Kerangka Konseptual	32
D. Hipotesis Penelitian	35
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	36
B. Tempat dan Waktu Penelitian	36
C. Populasi dan Sampel	36
D. Jenis dan Sumber Data	39
E. Teknik Pengumpulan Data	39
F. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	40
G. Instrumen Penelitian	42
H. Uji Coba Instrumen Penelitian	43
I. Teknik Analisis Data	46
1. Analisis Deskriptif	46
2. Analisis Induktif	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	54
1. Sejarah Singkat Perusahaan	54
2. Visi, Misi, Tujuan dan Inisiatif Strategi Perusahaan	55
3. Struktur Organisasi Perusahaan	56
4. Nama Direktorat Fungsi dan Wewenang	57
B. Hasil Penelitian	60
1. Deskripsi Data Penelitian	60
a. Berdasarkan Jenis Kelamin	60
b. Berdasarkan Umur	60
c. Berdasarkan Pendidikan	61

d. Berdasarkan Masa Kerja	61
e. Berdasarkan Bidang Kerja	62
2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	63
a. Deskriptif Variabel OCB (Y)	63
b. Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	65
c. Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (X ₂)	66
3. Hasil Analisis Data	67
1. Uji Prasyarat Analisis	67
2. Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	69
3. Uji Kelayakan Model	71
4. Uji Hipotesis	72
C. Pembahasan	74
1. Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB	74
2. Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi	76
3. Komitmen Organisasi terhadap OCB	77
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	79
B. Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel

1. Rekapitulasi Karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat Berdasarkan Unit Kerja	37
2. Jumlah Sampel Berdasarkan Unit Kerja	38
3. Daftar Skor Jawaban Skala Likert Berdasarkan Sifatnya	42
4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	43
5. Hasil Uji Reliabilitas	46
6. Karakteristik Reponden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
7. Karakteristik Reponden Berdasarkan Umur	60
8. Karakteristik Reponden Berdasarkan Pendidikan	61
9. Karakteristik Reponden Berdasarkan Masa Kerja	62
10. Karakteristik Reponden Berdasarkan Bidang Kerja	62
11. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	63
12. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Tranformasional	65
13. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi	66
14. Hasil Uji t	70
15. Hasil Uji F	71
16. Ringkasan Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar

1. Kerangka Konseptual	34
2. Diagram Jalur	49
3. Sub Struktur 1	50
4. Sub Struktur 11	50
5. Struktur Organisasi PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat	59
6. P-P Plot	68
7. Grafik Scatterplot	69
8. Koefisian Analisis Jalur	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Surat Izin Observasi
2. Kuesioner Observasi
3. Tabulasi Data Observasi
4. Hasil Validitas
5. Surat Izin Penelitian
6. Kuesioner penelitian
7. Tabulasi Data Penelitian
8. Distribusi Frekuensi Variabel Y
9. Distribusi Frekuensi Variabel X_1
10. Distribusi Frekuensi Variabel X_2
11. Tabel Frekuensi Y
12. Tabel Frekuensi X_1
13. Tabel Frekuensi X_2
14. Correlations
15. Hasil Uji Regression
16. Hasil Uji F dan t
17. Observasi Cum Prob
18. Regression Standadized Predicted Value
19. Regression Standardized Residual

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam mencapai kesuksesan, sebuah organisasi akan membutuhkan waktu dan biaya yang relatif besar, serta banyaknya tantangan-tantangan yang harus dihadapi oleh sebuah organisasi maka kesuksesan akan tergantung kepada kemampuan membentuk tanggung jawab transnasional yang baik. Dengan terbentuknya tanggung jawab tersebut, maka akan dapat menentukan siap atau tidaknya suatu perusahaan untuk masuk dalam persaingan “ekonomi global”.

Tanggung jawab yang dibentuk dengan baik harus diikuti dengan kemampuan teknis yang baik pula, kondisi ini memberikan implikasi bahwa sumber daya manusia yang potensial, mampu mengadaptasi kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi untuk menghasilkan produk terkini (*up to date*), menjadi kebutuhan perusahaan. Setiap perusahaan cenderung berusaha menemukan dan melaksanakan struktur organisasi yang memungkinkan sumber daya manusia berkualitas dan kompetitif sehingga diperoleh hasil kerja yang diharapkan.

PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat sebagai salah satu perusahaan yang tidak lepas dari persaingan telah mempersiapkan diri dalam melangkah menuju era globalisasi. Dengan nilai-nilai inti yang dimiliki oleh seluruh karyawan menjadi landasan dalam segala tindakan. Karena berlingkup global, PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat memiliki tanggungjawab dan kewajiban khusus kepada pelanggan, karyawan, dan mitra kerjanya. Kepemimpinan yang selalu membawa kebanggaan untuk menjadi nomor satu, juga menuntut upaya terus

menerus agar selalu menjadi yang terbaik. PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat bersifat terbuka dan siap menerima masukan dari semua pihak. Nilai-nilai inti tersebut adalah kekeluargaan, tanggungjawab, berbagi, menghargai, integritas, kebersamaan, dan kemajuan.

Oleh karena itu ada deskripsi formal tentang perilaku yang harus dikerjakan (*intra-role*), dan yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan oleh karyawan (*extra-role*). Hal ini biasa dikenal dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial.

Menurut Greenberg dan Baron (2008:433), OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Secara umum, ada tiga komponen utama OCB. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

Penulis mengamati berbagai fenomena yang terjadi pada karyawan PT.Telkom, dimana karyawan melakukan pekerjaan melebihi dari pekerjaan pokok mereka salah satunya, karyawan membantu mengerjakan tugas karyawan lain dan melatih karyawan baru yang kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya dan karyawan selalu mengerjakan pekerjaan tambahan tanpa merasa terbebani, dan karyawan juga mengerjakan pekerjaan karyawan lain yang tidak bisa hadir, padahal hal-hal di atas bukanlah *job desc*-nya.

Fenomena lain yang terjadi adalah di bagian divisi lain ada beberapa karyawan yang tidak peduli terhadap karyawan baru yang kesulitan dalam mengerjakan tugasnya. Di lain sisi ada beberapa karyawan yang tidak acuh terhadap perusahaan. Penulis mengamati ada beberapa karyawan yang tidak menghadiri pertemuan khusus dalam perusahaan dan tidak ikut berpartisipasi dalam kegiatan organisasi dan ada beberapa karyawan yang tidak mau menyelesaikan masalah didalam ruangan kerja.

Hal ini menunjukkan kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi, karena karyawan yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi dan akan memberikan kemampuan lebih dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, karena *Commitment* (komitmen) mendukung seseorang bekerja sesuai dengan yang diharapkan dan meningkatkan setiap pekerjaan dapat dihasilkan dengan baik dengan sepenuh hati. Selain itu komitmen mengacu kepada kekuatan baik positif maupun negatif yang harus ada untuk menjaga seseorang tetap memelihara suatu hubungan.

Karyawan yang komitmennya tinggi pada organisasi, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif pada lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa yang tetap memebela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Sedangkan komitmen yang rendah dilihat dari tingkat kehadiran maupun cuti, ketidaktepatan waktu masa kerja, dan keterlibatan yang kurang dalam bekerja.

Selain itu komitmen karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja dapat dilihat dari kemauannya untuk tetap bertahan di dalam organisasi PT.Telkom Area

Padang Sumatera Barat, keterlibatannya dalam bekerja yang tinggi, konsisten dalam tingkah laku, serta berperilaku positif selama bekerja atau mengembangkan diri kearah yang lebih positif.

Menurut Griffin (2004:15), komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasinya dapat dilihat dari keterlibatan yang rendah selama bekerja. Penulis juga mengamati ada beberapa karyawan hanya melimpahkan tugas mereka kepada mahasiswa magang di PT.Telkom area Padang Sumatera Barat. Beberapa karyawan menghabiskan jam kerja hanya untuk mengobrol sesama rekan kerja, karyawan akan bekerja serius jika atasan meninjau langsung, ini disebabkan karena kurangnya perhatian pimpinan terhadap karyawan, pimpinan jarang terlihat atau meninjau langsung karyawan dan pemimpin akan hadir ketika adanya acara-acara khusus dalam perusahaan. Fenomena-fenomena diatas dapat juga dipengaruhi oleh kurangnya kontrol pimpinan terhadap karyawannya. Kurangnya inisiatif karyawan dalam bekerja ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan belum dapat dijalankan dengan baik. Padahal pimpinan adalah pemberi arah, pemberi inspirasi bagi karyawan yang akan menentukan keberlangsungan perusahaan itu sendiri.

Menurut Daft (2003:76) kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang dibedakan dalam kemampuan khususnya untuk membawa inovasi

dan perubahan. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan yang signifikan baik terhadap pengikutnya maupun terhadap organisasi PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat.

Pemimpin transformasional tidak hanya mengandalkan aturan dan insentif nyata untuk mengendalikan transaksi spesifik dengan pengikut, mereka memfokuskan diri pada kualitas tidak nyata seperti visi, pemahaman nilai, dan ide untuk membangun hubungan, memberi arti luas pada aktivitas yang beragam dan menemukan dasar yang umum untuk melibatkan pengikut dalam proses perubahan.

Berdasarkan fenomena diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut sejauh mana kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Pt.Telkom Area Padang Sumatera Barat, dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Masih ada karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat yang memiliki OCB rendah.
2. Kepemimpinan transformasional belum diterapkan dengan baik oleh pimpinan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat.

3. Komitmen karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat masih rendah.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini akan dibatasi pada faktor yang menurut penulis sangat berpengaruh terhadap OCB yaitu kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Seberapa besarkah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat?
2. Seberapa besarkah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat?
3. Seberapa besarkah pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan hal yang sangat mendasar dalam menentukan langkah-langkah yang akan dilaksanakan. Disamping itu tujuan penelitian juga dapat dijadikan alat untuk mengoreksi kegiatan yang sedang dilakukan.

Adapun tujuan dan kegunaan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat.

2. Menganalisis pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat.
3. Menganalisis pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap OCB karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis : untuk mendapatkan gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, selain itu sebagai bahan untuk menambah pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai OCB.
2. Bagi perusahaan : penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam keputusan tentang karakteristik pemimpin yang baik bagi organisasi dan dapat memberikan informasi dan kontribusi serta masukan bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.
3. Bagi masyarakat sebagai sumbangan ilmiah dan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

OCB merupakan sebuah aspek unit dari perilaku individu dalam suatu pekerjaan. Dapat dikatakan OCB merupakan sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi.

Greenberg dan Baron (2008:432) mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku informal dimana individu tersebut berkontribusi melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Greenberg dan baron membagi dua bentuk dari OCB yaitu OCB-I dan OCB-O. OCB-I merupakan perilaku yang secara langsung memberikan manfaat kepada anggota organisasi lain, sedangkan OCB-O merupakan perilaku yang secara langsung memberikan manfaat pada organisasinya.

Menurut Organ dan Ryan (1994) dalam Darmawati, dkk (2011:8), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi/karyawan yang tidak secara tegas diberikan penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya, tidak merupakan

bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, dan merupakan perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya. Menurut Robbin (2006:31), OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara formal.

Secara umum, ada tiga komponen utama OCB. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

Bertitik tolak dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior

Untuk dapat meningkatkan OCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Padsakoff (2000:526) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB. Faktor yang mempengaruhi

OCB antara lain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, kepemimpinan serta pertukaran yang terjadi di organisasi, ke empat faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Karakteristik individu karyawan / anggota organisasi

Karakteristik individu seperti kepuasan kerja, keadilan, komitmen organisasi, kepercayaan terhadap pimpinan. Diketahui bahwa karyawan yang sabar, optimis, ekstrovert, empatik, dan berorientasi tim lebih cenderung berorientasi menunjukkan OCB.

2. Karakteristik tugas / pekerjaan

Studi-studi yang berfokus pada karakteristik tugas / pekerjaan membedakan berdasarkan lima area, yaitu *task feedback*, *task routinization*, *intrinsically satisfying task*, *task interdependence* dan *employee involvement* memperlihatkan signifikasi dengan OCB, dimana ketika karyawan mendapatkan tugas yang menarik yang mampu membuat karyawan terserap dalam pekerjaannya, maka karyawan cenderung untuk melakukan tugas ekstra. Sedangkan *task routinization* 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 tanggungjawab terhadap rekan kerja dan suatu pekerjaan.

3. Perilaku kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan ini meliputi segala bentuk perilaku kepemimpinan transformasional dan perilaku kepemimpinan transaksional. Perilaku kepemimpinan transformasional seperti kharisma, inspirasional, perhatian individu, dan stimulasi intelektual. Perilaku kepemimpinan transaksional yaitu imbalan kontingen, manajemen berdasarkan pengecualian, dan *Laissez faire*. Secara umum, Podsakoff menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional yang disebutkan diatas memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan dimensi-dimensi OCB yaitu *altruism*, *courtesy*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*. Sedangkan pada perilaku kepemimpinan transaksional hanya terdapat satu bentuk perilaku yang signifikan yaitu imbalan kontingen dan yang lainnya negatif.

4. Karakteristik organisasi

Penelitian sebelumnya bahwa *organizational formalization*, *organization flexibility*, dan *advisory / staff support* tidak menunjukkan signifikansi yang konsisten terhadap OCB. Disisi lain *perceived organizational support* (POS) menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap OCB. Penghubung yang kuat tersebut ada pada dimensi *altruism* yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (2008;433) sebagai OCB-I, dimana "I" menunjukkan interkasi dengan individu bukan dengan organisasi.

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.

c. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Manfaat OCB dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. Padsakoff *et al.* (2006:200) menyatakan bahwa manfaat OCB dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer.
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan/atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

- b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang memiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan pimpinan, konsekuensinya pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang hanya membutuhkan pengawasan dari pimpinan sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh pimpinan untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

- a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

- a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
 - b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
 - b. Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkatan kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- a. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

- b. Karyawan yang secara aktif dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
9. OCB dapat meningkatkan efektifitas organisasi dengan menciptakan *social capital*
- a. Karyawan yang menampilkan perilaku menolong karyawan yang lain bias meningkatkan dan memperkuat hubungan sosial, sehingga meningkatkan transfer informasi, pembelajaran organisasi dan pelaksanaan kegiatan organisasi.
 - b. Karyawan menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan, tetapi informasi yang disampaikan berguna bagi organisasi maka dapat meningkatkan modal sosial dengan memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang organisasi, misi, dan budayanya. Karyawan yang menampilkan perilaku menolong kepada karyawan lain dapat meningkatkan hubungan sosial dengan membangun kepercayaan.

d. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Organ dan Ryan dalam Greenberg dan Baron (2008;433), menyatakan bahwa ada lima dimensi dari OCB, yaitu:

1. *Altruism* (Helping), merupakan suatu hal yang terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan

tertentu atau tidak seperti biasanya, misalnya ketika seorang karyawan habis sembuh dari sakitnya.

2. *Conscientiousnes*, mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (dalam hal berperilaku) dilakukan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan oleh organisasi/perusahaan.
3. *Civic Virtue*, Merupakan tindakan yang dilakukan untuk ikut serta mendukung fungsi- fungsi administrasi organisasi. Perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu-isu terbaru yang menyangkut organisasi.
4. *Sportmanship* (sikap sportif), merupakan suatu sikap yang lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan-gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus mengemukakan keluhan atau komplain.
5. *Courtesy* (kebaikan), Merupakan perilaku-perilaku baik, misalnya perilaku membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum dia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Banyak peneliti telah mengidentifikasi tipe-tipe yang berbeda dari OCB, namun demikian semuanya berakar pada 5 komponen yang sama, yaitu *altruism*, *Conscientiousnes*, *Civic Virtue*, *Sportmanship*, *Courtesy*, seperti yang dikatakan Podsakoff *et al.* (2006:251) mengemukakan lima kategori utama OCB:

1. *Altruism*, menunjuk pada perilaku membantu orang lain dalam persoalan-persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan.
2. *Courtesy*, menunjuk pada perilaku mencegah timbulnya persoalan yang muncul pada orang lain dengan memberikan peringatan atau informasi-informasi.

3. *Sportmanship*, menunjuk sejauh mana seseorang tidak melakukan protes bila tida perlu atau menjauhkan diri dari isu-isu kecil.
4. *Civic Virtue*, menunjukkan sejauh mana seseorang memberikan kontribusi terhadap kebijakan-kebijakan dalam organisasi secara bertanggung jawab.
5. *Conscientiousness*, menunjukkan sejauh mana seseorang berdisiplin dalam waktu,tingkat kehadirannya, dan melampaui harapan atau persyaratan normal.

Mengacu pada pendapat diatas, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Organ dan Ryan dalam Greenberg dan Baron (2008;433):

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi,
2. *Conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.
3. *Civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi.
4. *Sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh.
5. *Courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu alat penting yang berpengaruh dalam perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional menciptakan perubahan yang signifikan baik terhadap pengikutnya maupun terhadap organisasi (Daft,2003:76).

Greenberg dan Baron (2008:518). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan di mana pemimpin menggunakan kharisma mereka untuk mengubah dan merevitalisasi organisasi mereka.

Selanjutnya menurut Bass dalam Stoner, dkk (1996;179), Kepemimpinan transformasional adalah “pemimpin yang mampu memotivasi kita untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan dari kita” dengan meningkatkan arti penting dan nilai tugas di mata kita, dengan “mendorong kita mengorbankan kepentingan kita sendiri demi kepentingan tim , organisasi, atau kebijakan yang lebih besar”. Ini berarti bentuk kepemimpinan dimana pemimpinnya mampu memberi inspirasi para pengikutnya dan mempunyai dampak besar pada organisasi dimana para pemimpin mampu memicu kepekaan dan penerimaan visi misi serta tujuan perusahaan, dan dimana pemimpinnya memiliki kontrol terhadap para bawahannya agar bawahan-bawahan mampu menggali potensi mereka masing-masing demi kemajuan perusahaan/ kelompok tersebut.

Menurut Griffin (2004:89) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang melampaui ekspektasi-ekspektasi biasa dengan cara menanamkan *sense of mission*, menstimulasi pengalaman pembelajaran, dan mengilhami pola pikir-pola pikir baru.

Robbins (2008:90) menambahkan lagi bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan 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. Cara Pemimpinan Transformasional memotivasi karyawan

Bass dalam Tondok dan Rita (2004:37), mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan cara:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.

3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

c. Indikator kepemimpinan Transformasional.

Menurut Munandar (2001:200) ada lima aspek kepemimpinan Transformasional, yaitu :

1. *Attributed Charisma* (Kharisma)

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri pribadi. Pemimpin bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan serta menimbulkan kesan bahwa pemimpin memiliki keahlian untuk melakukan tugas.

2. *Inspirational Leadership* (Kepemimpinan inspirasional/penuh inspirasi)

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi para bawahannya.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka untuk cara-cara baru dalam melaksanakan tugas.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinan. Pimpinan memberikan nasehat yang bermakna, memberikan pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengar pandangan dan keluhan bawahan.

5. *Idealized Influence* (Menunjukkan Keyakinan Diri)

Pemimpin berusaha melalui pembicaraan mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan, perlu dimiliki tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikan atribut-atribut moral dan etik dari keputusan yang diambil.

Osborn (2005;257), ada empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Karisma, menyediakan visi misi dan menanamkan kebanggaan bersama
2. Inspirasi, mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya, dan menyatakan tujuan penting dengan cara yang sederhana.
3. Stimulasi intelektual mempromosikan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah hati.
4. Pertimbangan Individual memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, dan memberikan pelatihan dan saran

Menurut Bass & Avolio (1997) dalam (Suwatno dan Donni, 2011:159), mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I” yang artinya:

1. “I” pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa

percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. *idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.

2. “I” kedua adalah *inspirational motivation*, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk di dalamnya adalah perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasmedan optimisme.
3. “I” ketiga adalah *intellectual stimulation*. Pemimpin yang mendemonstrasikan kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.
4. “I” keempat adalah *individualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka indikator kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah indikator yang dikemukakan oleh Munandar (2001;200) :

1. Kharismatik
2. Penuh dengan inspirasi
3. Stimulasi Intelektual
4. Perhatian Individual
5. Menunjukkan Keyakinan Diri

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Greenberg dan Baron (2008:234) Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dan tetap berada dalam organisasi atau tidak bersedia untuk meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Griffin (2004:15), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Ivancevich (2006:234), komitmen organisasi didefinisikan sebagai perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap perusahaan.

Komitmen organisasi dalam Robbins (2008:100) merupakan tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen dipandang sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Lebih lanjut komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan.

Sedangkan Schur dalam Sutrisno, (2010: 292) komitmen juga dapat didefinisikan sebagai “jaminan dan janji baik secara eksplisit maupun implisit dari keberlangsungan hubungan antara partner. Komitmen juga berarti keinginan yang abadi untuk memelihara hubungan yang bernilai”. (Zaltman dan Dashpande, 1992) dalam Sutrisno (2010:292) pengertian komitmen organisasional dengan mengacu pada pendapat-pendapat Meyer and Allen (1990) dalam Sutrisno (2010:292-), mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah “komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*). Komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*)”.

Sedangkan Menurut Luthan (1992) dalam Sutrisno (2010:292), komitmen organisasi didefinisikan sebagai : (1) Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) Kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, dan, (3) Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa dalam mempelajari komitmen organisasional, harus dilandasi pada sikap individu yang menjadi anggota organisasi tersebut. Dengan demikian dapat dipahami bahwa komitmen pada dasarnya merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik pada tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi dimana tempat mereka bekerja. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan kesediaannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, terlibat aktif dalam organisasi dan merasa sebagai bagian dari organisasi. Oleh karena itu agar sebuah organisasi dapat tumbuh berkembang, diperlukan adanya komitmen yang kuat yang terbentuk dari hubungan baik antara organisasi dan masing-masing anggota organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008;46) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, Minner (dalam Sopiah, 2008;48) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang

sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Telaah para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat dibagi menjadi dua yaitu faktor yang berasal dari dalam individu yaitu faktor personal, dan berikutnya adalah faktor yang berasal dari luar individu yaitu faktor organisasional. Faktor personal merupakan faktor yang ada didalam diri individu dalam menyikapi bermacam masalah yang ada didalam suatu organisasi, hubungan interpersonal diantara individu, pendidikan, dorongan berprestasi, masa kerja dan usia. Faktor organisasional menyangkut permasalahan eksternal individu yang didalamnya termasuk pengayaan tugas, tantangan kerja, komunikasi antar individu, kerjasama dan kepercayaan yang tinggi.

c. Indikator- indikator Komitmen organisasi.

Ada beberapa macam aspek-aspek yang mempengaruhi setiap individu untuk bisa komitmen dalam organisasi diantaranya :

Komitmen organisasi menurut Kuntjoro (e-psikologi.com: 2002) , memiliki tiga aspek utama, yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi. Guna menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi/organisasi, sehingga mencakup

beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggotan dalam tujuan organisasi atau organisasi. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para anggota dengan organisasi. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan organisasi.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

3. Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna ksesediaan seseorang untuk bisa melanggengkan hubungannya dengan organisasi

kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

Allen dan Meyer (1990), dalam Sutrisno (2010:292) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mengidentifikasi komitmen. Ketiga tema tersebut adalah:

1. *Affective commitment.*

Tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi.

2. *Continuance commitment,*

Sebagai keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi.

3. *Normative commitment,*

Keterkaitan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas selaku penulis dalam penelitian ini akan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen penting, yaitu: *afektif*, *normatif* dan *continuance*. Ketiga komponen

tersebut dapat merefleksikan pengertian komitmen organisasi secara lengkap dan juga memang komponen ini lebih banyak bisa menggambarkan dari variabel komitmen organisasi.

Dalam penelitian ini, yang mengukur hubungan tipe komitmen dengan OCB adalah pilihan tipe-tipe komitmen sesuai dengan pendapat Allen dan Meyer (1990) dalam Sutrisno (2010:292) yaitu :

1. Komitmen yang berpengaruh (*affective commitment*) meliputi keadaan emosional dari karyawan untuk menggabungkan diri, menyesuaikan diri, dan berbaur langsung dalam organisasi. Dengan kata lain seseorang menjadi anggota organisasi sebab ia menginginkannya (*want to*).
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) meliputi komitmen yang didasarkan pada penghargaan yang diharapkan karyawan untuk dapat tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain seseorang menjadi anggota organisasi sebab ia merasa membutuhkannya (*need to*).
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) meliputi perasaan karyawan terhadap kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi. Seseorang menjadi anggota organisasi sebab ia merasa harus melakukan sesuatu (*ought to do*).

B. Penelitian yang relevan

No	Peneliti (tahun) dan judul	Variabel	Sampel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Sandra, <i>“Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB” (studi kasus karyawan PT.Carefour Indonesia)</i>	Independent : 1.Komitmen Organisasi (X ₁) 2.Kepemimpinan Transformasional (X ₂) Dependent: OCB (Y)	100 karyawan Regresi Berganda	1. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB 2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB
2	Purba,Debora Elflina dan Ali Nina Liche Seniati <i>“Pengaruh Kepribadian Komitmen Organisasi terhadap OCB”</i> .	Independent: 1. Kepribadian (X ₁) 2. Komitmen (X ₂) Dependent: OCB (Y)	222 Karyawan Regresi Berganda	1. Kepribadian berpengaruh signifikan terhadap OCB. 2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.
3	Meilina,Dira (2012) Universitas Negeri Padang. <i>“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior studi kasus pada Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Solok Selatan ”</i> .	Independent: 1. Kepemimpinan Transformasional (X ₁) 2. Kepuasan Kerja (X ₂) Dependent: OCB (Y)	153 Karyawan Analisis Jalur	1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB 2. Kepuasan Kerja Berpengaruh signifikan terhadap OCB.

C. Kerangka Konseptual

1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan OCB

Secara teoritis kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap OCB karena kepemimpinan transformasional merupakan

pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru, jika kepemimpinan transformasional ini diterapkan dengan baik, sehingga OCB karyawan akan meningkat.

2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong pengikutnya melakukan pembelajaran, mampu memberikan inspirasi agar tujuan karyawan dan juga organisasi dapat tercapai dengan memberikan perhatian dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinan maka karyawan akan merasa komit terhadap organisasi dan karyawan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi.

3. Hubungan Komitmen Organisasi terhadap OCB.

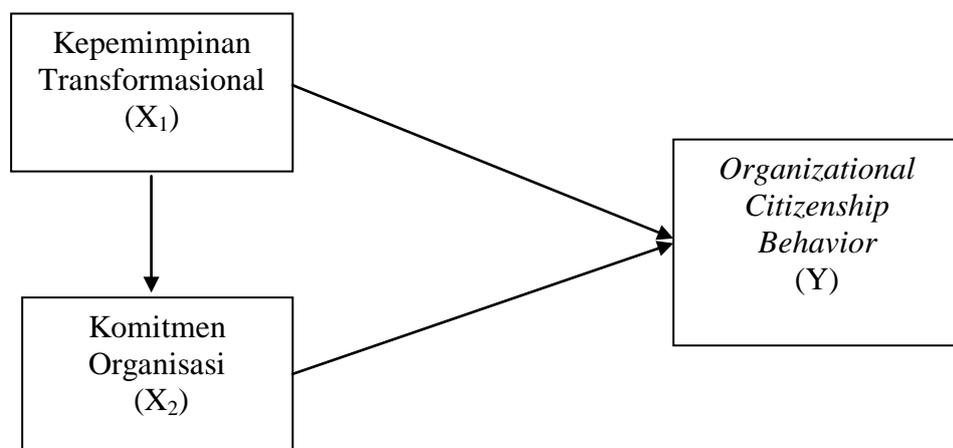
OCB merupakan hal yang diperlukan oleh karyawan golongan manajerial. Hal ini ditunjukkan oleh kriteria evaluasi performa bagi manajer yang ditentukan oleh seberapa besar mereka mengembangkan perilaku-perilaku yang tergolong OCB. Pada kenyataannya, komitmen kerja yang menghasilkan kinerja organisasi yang diharapkan, dapat digunakan untuk memprediksi keberhasilan misalnya tingkat perputaran, intensitas tingkat perputaran, kinerja, kepuasan kerja, perilaku prososial organisasi, dan

kealpaan. Berdasarkan pada keterangan-keterangan tersebut di atas dapat ditarik beberapa makna hubungan komitmen dengan OCB, yakni:

1. Organisasi mencapai kinerjanya bila mendapat dukungan dari sumber daya manusia yang memiliki komitmen yang tinggi,
2. Kerja keras individu harus dapat dianggap sebagai upaya memajukan organisasi dan organisasi harus dapat memelihara kepercayaan bahwa organisasi harus mampu memberikan kepuasan terhadap kerja keras anggota organisasinya.
3. Komitmen tidak berdiri sendiri namun mempunyai hubungan dan saling mempengaruhi dengan tipe-tipe komitmen, misalnya: komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif.

Dari rangkuman di atas dapat digambarkan kerangka teori pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

Hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar kerangka konseptual di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempengaruhi variabel OCB karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat melalui variabel komitmen organisasi dengan demikian variabel kepemimpinan transformasional terlebih dahulu membentuk komitmen organisasi selanjutnya komitmen organisasi juga mempengaruhi OCB karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teoritis, perumusan masalah dan kerangka konseptual di atas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Dari hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat diperoleh hasil bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat. Jika kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik maka karyawan akan lebih komit terhadap organisasi.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB karyawan pada PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat. Jika kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik dalam mempengaruhi para karyawan yang diarahkan pada pencapaian tujuan bersama maka pengaruhnya akan meningkatkan OCB karyawan secara langsung.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB pada karyawan PT.Telkom Area Padang Sumatera Barat.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang diambil, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Pihak perusahaan perlu menumbuhkan gaya kepemimpinan transformasional karena gaya kepemimpinan transformasional berdampak langsung terhadap komitmen organisasi dan OCB

2. Karyawan agar dapat meningkatkan OCB terutama dalam hal memberikan bantuan atau meringankan pekerjaan rekan kerja atau berpartisipasi aktif agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.
3. karyawan agar lebih meningkatkan komitmen terhadap perusahaan terutama dalam hal keterikatan secara psikologis dengan organisasi dengan berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi.
4. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya. Penulis menyarankan untuk meneliti faktor yang mempengaruhi OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Daft, Ricard. (2003). *Manajemen*. Alih bahasa Salim dan Iman. Jakarta: Erlangga
- Darmawati, dkk. 2011. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus pada Karyawan Fakultas Ilmu Sosial Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta)*.
- Greenberg and Baron. 2008. *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, Ricky. (2004). *Manajemen*. Alih bahasa Gina Gania. Jakarta : Erlangga.
- Idris.2010. *Aplikasi Model Analisis Dan Kuantitatif Dengan Progran SPSS*. Padang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Irianto, Agus. 2007. *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Kencana.
- Ivancevich, dkk. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Alih bahasa Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Kuntjoro. 2002 <http://teorionline.e-psikologi.com/2010/02/04/komitmen-organisasi>.
- Meilina,Dira (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenzhip Behavior*. Studi kasus pada perawat Rumah Sakit Umum Daerah Solok.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia-Press.
- Osborn. 2005. *Organizational Behavior*. America: United States of America.
- Podsakoff, et al. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. California. Sage Publication, Inc.