

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi perkembangan zaman yang penuh dengan berbagai tantangan, para pelaku ekonomi baik di dunia usaha dan industri bergerak untuk menjadi yang terbaik. Bagi setiap organisasi peran Sumber Daya Manusia sangatlah penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Maka dari itu, pengelolaan SDM yang baik bukanlah merupakan suatu pilihan, namun merupakan suatu keharusan bagi organisasi jika ingin berkembang dan memiliki daya saing. Untuk dapat mengelola SDM dengan baik, setiap pemimpin dan manajer serta bagian yang menangani SDM harus mengerti masalah dengan manajemen SDM dengan baik pula (Widodo, 2015).

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang memiliki sifat mampu melakukan tugasnya lebih dari sekedar tugas formal mereka yang mampu memberikan kinerja melebihi harapan dari suatu organisasi atau perusahaan. Menjalankan sejumlah tugas di perusahaan dan dapat bersaing dengan kompetitor, sumber daya manusia tidak cukup hanya melakukan tugasnya masing-masing sesuai dengan *job description* saja, mereka harus memiliki perilaku ekstra peran yang dapat memberi pengaruh positif bagi eksistensi organisasi.

Memiliki karyawan yang bersedia mencurahkan segenap kemampuan demi kepentingan organisasi adalah harapan bagi semua organisasi. Karyawan adalah sebagai modal utama bagi sebuah organisasi, oleh sebab itu karyawan perlu dikelola

agar tetap menjadi produktif, akan tetapi dalam pengelolaannya bukanlah hal yang mudah karena karyawan memiliki pikiran, status, serta latar belakang yang berbeda.. Dalam dunia kerja yang semakin berkembang dan dinamis, dimana tugas-tugas yang semakin banyak dilakukan dalam tim, lebih fleksibel, dan bernilai penting, diperlukan adanya karyawan yang mampu berperilaku di luar peran. Perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam perusahaan yang disebutkan dalam penelitian Harper (2015) yaitu perilaku *extra-role* atau disebut juga perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku dari karyawan perusahaan yang secara sukarela membantu rekan kerjanya. Dilihat dari penelitian Pourkiani *et al.* (2014) yang mendefinisikan OCB sebagai perilaku secara sukarela dimana bukan bagian dari tugas yang sudah ditetapkan dan tidak dihargai secara langsung. Menurut Lakshmi *et al.* (2015), juga menyatakan bahwa OCB merupakan suatu perilaku positif individu sebagai anggota organisasi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja dan memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada tuntutan yang secara formal dalam organisasi yang mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Contoh dari perilaku OCB adalah berinisiatif membantu rekan kerja, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di organisasi tidak membuang-buang waktu kerja, mengajukan ide atau saran yang berguna, mampu bekerja lebih baik tanpa pengawasan pimpinan dan perilaku ini biasanya ditandai dengan spontanitas serta ketulusan (Maria *et al.* 2015).

Menurut Podsakof (dalam Wikantari, 2014), manfaat OCB terhadap perusahaan adalah dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, dapat

membantu meningkatkan produktivitas manajer, dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya perusahaan untuk tujuan-tujuan produktif, dapat membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, dapat dijadikan sebagai sarana efektif untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya-sumber daya yang andal dengan memberikan kesan bahwa perusahaan merupakan tempat bekerja yang lebih menarik, dapat meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan dan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya yaitu kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan *servant leadership*, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi (Wirawan, 2014).

Gaya Kepemimpinan transformasional, dalam suatu organisasi sangat membantu dalam pembentukan perilaku OCB pada diri karyawan. Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari yang biasa di harapkan dari mereka dan dapat termotivasi untuk menggalahkan kepentinganya, demi kepentingan kelompok atau organisasi menurut Bass & Avolio (dalam Northouse, 2013). Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memiliki sifat karismatik serta memiliki peran strategis untuk mengarahkan karyawan, agar mampu membawa perusahaan mencapai tujuan yang telah ditentukan (Elisabeth dkk., 2016).

Kepuasan kerja merupakan respon individu terhadap pengalamannya dalam bekerja (Giaque et al., 2014). Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terkait dengan pekerjaan karyawan (Puangyoykeaw *et al.* 2015). Penelitian yang luas terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa faktor-faktor pribadi seperti kebutuhan dan aspirasi individu menentukan kepuasan kerja ini, bersama dengan kelompok dan faktor organisasi seperti hubungan antara rekan kerja dan supervisor dan kondisi kerja, kebijakan kerja dan kompensasi (Griffin *et al.* 2014:74).

Tampak logis untuk mengasumsikan kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari OCB. Pekerja yang puas seharusnya akan kelihatan berbicara positif mengenai organisasinya, membantu rekan kerjanya dan melebihi ekpetasi normal dalam pekerjaannya yang mungkin karena mereka ingin membalas pengalaman positifnya. Kepuasan kerja berkorelasi dengan OCB dilihat dari orang-orang yang puas dengan pekerjaannya lebih mungkin terlibat dalam OCB (Robbins dan Judge, 2015:53). Fitrianasari dkk. (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* teruji. Hal ini bisa dilihat dari persepsi kepuasan kerja terkait dengan perasaan senang pada beberapa aspek pokok pekerjaan yang mendapat tanggapan positif akan menjadi faktor pendorong semakin tingginya *organizational citizenship behavior*.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2015:355). Arifin (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Miharty (2013) mendefinisikan bahwa budaya organisasi mengacu pada

pola asumsi dasar bersama dan kelompok telah dapat memecahkan masalah yang diadopsi dari eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan.

Fungsi utama dari budaya organisasi adalah sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain dan sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Supartha, 2008:27). Tampak budaya organisasi mampu memberikan dampak positif bagi OCB disuatu perusahaan. Oemar (2013) menyatakan bahwa semakin positif pegawai dalam menilai budaya organisasi dan semakin terlibat ia dalam organisasi yang ada di instansinya, maka kecenderungan *organizational citizenship behavior* (OCB) akan meningkat pula.

Koperasi Pasar Srinadi Klungkung (Koppas Srinadi) adalah salah satu koperasi besar yang ada di Bali dan telah berbadan hukum nomor: 1089/BH/VIII pada tanggal 14 Desember 1985. Koppas Srinadi Klungkung resmi didirikan di Jl. Mahoni, Semarapura Kelod, Kabupaten Klungkung. Koperasi pasar srinadi klungkung adalah koprasi yang memiliki 12.600 anggota yang terus berkiprah melayani konsumen dan mensejahterakan anggotanya. Awalnya, koperasi ini hanya berfokus pada pengelolaan simpan pinjam, sehingga unit pertama yang dibangun adalah unit simpan pinjam. Seiring dengan kemajuan persaingan global yang semakin pesat dan kebutuhan masyarakat yang semakin beragam, maka Koppas Srinadi mulai membangun unit-unit usaha baru untuk memenuhi kebutuhan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya. Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi Klungkung unit simpan pinjam merupakan salah satu koperasi yang bergerak dalam bidang simpan pinjam yang menyediakan dana pinjaman kepada

masyarakat dan bergerak dalam bidang penyediaan jasa layanan keuangan. Jasa layanan ini diberikan kepada masyarakat berpenghasilan rendah dan usaha mikro terutama di pedesaan. Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi Klungkung unit simpan pinjam dalam menyalurkan dananya dan membantu para anggotanya dengan sistem dan prosedur yang mudah, cepat, dan aman.

Meskipun sudah dilakukan pelatihan yang diharapkan mampu mengurangi permasalahan yang terjadi. Tapi masih saja ada permasalahan yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional pada Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam yaitu kepemimpinan manajer terlalu mengekang karyawan agar tercapainya target yang di inginkan oleh perusahaan. Dengan kepemimpinan yang terlalu mengekang akan sangat mengganggu peningkatan kinerja dan perilaku OCB pada diri karyawan. Permasalahan yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah belum terlaksana monitoring dan evaluasi karyawan. Monitoring dan evaluasi sangat berperan terhadap kepuasan kerja karena dapat memberikan dampak positif kepada karyawan seperti akan membuat pekerjaan menjadi lebih terkontrol sehingga karyawan akan merasa puas dengan hasil kerja mereka, dan akan melakukan yang lebih untuk mendukung keberhasilan kerja perusahaan. Keberhasilan kerja perusahaan tidak akan berjalan dengan lancar tanpa campur tangan dari pimpinan atau *leader*. Permasalahan yang berhubungan dengan Budaya Organisasi adalah dapat dilihat dari karyawan pada Koppas Srinadi unit simpan pinjam tidak adanya keleluasaan bekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Koppas Srinadi unit simpan pinjam dapat dipastikan juga ingin mempunyai karyawan yang memiliki tanggung jawab ekstra di luar pekerjaannya agar dapat

bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan yang lebih kompeten, dalam hal ini yang dimaksudkan adalah perilaku OCB.

Berdasarkan permasalahan yang dapat dilihat di Koppas Srinadi Klungkung Unit Simpan Pinjam yaitu rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* yang ditandai dengan karyawan yang hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri serta tidak memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebihan. Rendahnya OCB di Koppas Srinadi Klungkung Unit Simpan Pinjam tidak luput dari rendahnya gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi. Berikut data mengenai perkembangan peran ekstra dari karyawan Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam Klungkung periode tahun 2019-2021 pada Tabel 1.1 :

Tabel 1.1
Peran Ekstra Karyawan Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam Klungkung
Periode Tahun 2019-2021

No	Tahun	Prosentase Peningkatan Karyawan Lembur	Prosentase Standar Penilaian Minimal (SPM)
1	2019	60%	40%
2	2020	40%	40%
3	2021	35%	40%

Sumber : Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam Klungkung 2022

Berdasarkan pada tabel 1.1 diatas, dapat dilihat dari prosentase karyawan yang lembur mengalami penurunan yang signifikan dari tahun ke tahun, dimana terdapat batas Standar Penilaian Minimal (SPM) yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Standar Penilaian Minimal (SPM) ini dibuat dengan dengan dasar untuk

melihat pengembangan kualitas dari organisasi. Selain itu masih terdapat perilaku yang dilakukan karyawan pada Tabel 1.2 diantaranya :

Tabel 1.2
Perilaku yang dilakukan karyawan

No	Keterangan
1	Tidak semua karyawan bersedia membantu rekan kerja saat mendapat beban kerja lebih
2	Rekan kerja tidak membantu pekerjaan saat karyawan lain tidak masuk kerja
3	Ada beberapa karyawan yang kurang berpartisipasi dalam kegiatan yang dilakukan organisasi
4	Tidak bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja dengan sepenuh hati masih dengan setengah hati

Sumber : Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam Klungkung 2022

Melihat fenomena diatas dapat diketahui bahwa secara tidak langsung perilaku ekstra peran (OCB) dari masing-masing karyawan pada Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam Klungkung dapat dikatakan masih rendah dan masih perlu untuk ditingkatkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2016); Meildy (2018) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Andrizal *et al.* (2020) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian yang dilakukan oleh Paramita (2017); Berliana (2020) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan

oleh Heldiane (2017) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian yang dilakukan oleh Pemayun (2017); Bellania (2020) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Baihaqi (2021) menunjukkan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam di Kabupaten Klungkung?
2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam di Kabupaten Klungkung?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam di Kabupaten Klungkung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan memperoleh bukti empiris bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Untuk menguji dan memperoleh bukti empiris bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Untuk menguji dan memperoleh bukti empiris bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sesuai dengan kebutuhan masing masing pembaca di antaranya sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan hasilnya mampu menambah pengetahuan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai *organizational citizenship behavior*.

- 1) Menambah pengetahuan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- 2) Memberikan bukti empiris mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

1.4.2 Manfaat Praktis

1) Bagi Instansi Terkait.

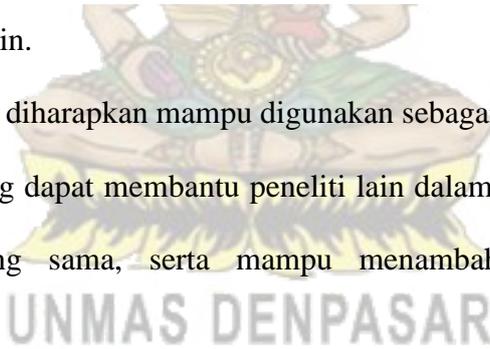
Agar instansi yang dijadikan objek penelitian mengetahui seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2) Bagi Penulis.

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan ilmu pengetahuan penulis seputar masalah yang diteliti, sehingga memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

3) Bagi pihak lain.

Penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai tambahan informasi dan masukan yang dapat membantu peneliti lain dalam penelitian dibidang atau masalah yang sama, serta mampu menambah wawasan bagi yang membacanya



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*). Teori *Social Exchange* digagas oleh Blau pada tahun 1964. Teori ini menyatakan bahwa karyawan cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Ketika karyawan diperlakukan dengan cara yang adil dan hormat oleh pimpinan, mereka cenderung memikirkan hubungan dengan pimpinan dalam hal pertukaran sosial daripada pertukaran ekonomi (Blau, 1964)

Fung *et al.* (2012) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi. Setiap individu selalu akan berusaha untuk membalas budi terhadap siapapun yang telah memberikannya keuntungan. Teori pertukaran sosial menjelaskan bagaimana menjaga keseimbangan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Teori pertukaran sosial Konovsky dan Pugh (1994) sering digunakan guna menjelaskan mengapa karyawan melakukan *organizational citizenship behavior*. Mereka berpendapat bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Balasan dari karyawan tersebut

termasuk perasaan yang menjadi bagian (*sense of belonging*) dari organisasi yang menyebabkan perilaku seperti *organizational citizenship behavior*.

2.1.2 Organizational Citizenship Behavior (Y)

Organizational Citizenship Behavior adalah sebuah ide dan mencakup berbagai perilaku karyawan seperti menerima dan mengambil tambahan tanggung jawab, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, memelihara dan mengembangkan sikap positif, memiliki kesabaran dalam organisasi Hendrawan, dkk., (2018:2). Garay dalam Wasposito (2012) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela dari seseorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya.

Sedangkan menurut Nielsen (2012), menjelaskan bahwa OCB merupakan sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan. *Organizational Citizenship Behavior* ini menyertakan perilaku diantaranya berperilaku baik dengan cara memberikan bantuan kepada orang lain, membentuk diri sebagai bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan berat, taat pada semua peraturan dan hal-hal pada tempat kerja.

Menurut Organ (2018) beberapa faktor yang menyebabkan individu terlibat dalam berbagai bentuk OCB antara lain :

- a. Perbedaan individu termasuk sifat yang stabil yang dimiliki individu, meliputi ; Kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidak pedulian terhadap penghargaan, motivasi, kebutuhan dan nilai individu.

- b. Sikap kerja adalah emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja, meliputi ; komitmen organisasi, persepsi kepemimpinan, dan dukungan organisasi, kepuasan kerja, *psychological contract*, persepsi keadilan, dan keadilan organisasi.
- c. Faktor kontekstual adalah pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, bekerja kelompok, organisasi atau lingkungan. Variabel kontekstual, meliputi; karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, budaya dan iklim organisasi, profesionalisme dan harapan peran sosial.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kepemimpinan adalah sebuah aspek sebagai seorang pemimpin dengan memastikan suatu hal didalam perusahaan. Suatu organisasi berhasil ataupun gagal dalam mencapai tujuannya didasari sebagai bentuk seorang pemimpin. Keefektifan seorang pemimpin didalam suatu organisasi dilihat jika pemimpin tersebut memberikan pengaruh sikap terhadap karyawannya agar dapat melakukan kerja sama sehingga tujuan perusahaan tercapai. Robbins dan Judge (2013:382) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang mampu menginspirasi bawahannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dan memiliki pengaruh besar bagi bawahannya. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan diri bawahannya, memandu bawahannya untuk melihat dan memecahkan masalah dengan sudut pandang baru, serta dapat memotivasi bawahannya mencapai tujuan-tujuan bersama dengan kerja keras.

Yukl, *et al.* (2010) mengartikan kepemimpinan transformasional dengan menemukan akibatnya dengan melihat cara pimpinan mempertahankan perilaku yang kooperatif dan keyakinan, komitmen individu secara bersama-sama, dan pelatihan kelompok. Northouse (2010) mengartikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah teknik agar seseorang ikut andil terhadap yang lainnya serta mewujudkan keterkaitan dengan mengembangkan semangat dan motivasi terhadap pimpinan dengan bawahan. Dalam hal ini dapat berupa lebih peduli terhadap emosi, sikap, nilai dan keberlangsungan serta melibatkan evaluasi pada keinginan bawahan, memenuhi keperluan dan memberikan perilaku yang baik kepada mereka.

Hartanto (2010:514) dalam Bayu *et al.* (2017) mengatakan terdapat 4 komponen perilaku kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) *Idealized influence* (pengaruh ideal) berarti mempengaruhi dengan menjadi panutan, meningkatkan kebanggaan pengikut, mengikuti standar etika yang tinggi dan nilai-nilai moral. Pengikut mengagumi dan menghormati pemimpin serta mencoba untuk meniru mereka
- 2) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional) adalah kemampuan untuk membuat dan berbagi visi masa depan dengan cara yang menarik dan persuasif. Pemimpin membantu pengikut dalam memahami pentingnya pekerjaan mereka serta memberi tantangan yang mana akan memotivasi dan menginspirasi para pengikut
- 3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) mencakup pemimpin yang menstimulasi pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong perubahan cara berpikir pengikutnya dalam mengatasi

masalah, agar mereka dapat menggunakan ide-ide baru dan kreatif untuk menyelesaikan masalah.

- 4) *Individualized consideration* (pertimbangan individual) mengacu pada pemimpin yang perhatian pada semua pengikutnya, mendengarkan semua pengikutnya, mengembangkan pengikut dengan menetapkan tugas, dan memberikan umpan balik terus menerus sehingga mereka dapat bertukar informasi dengan baik. Pemimpin membantu bawahannya dalam mengembangkan potensi mereka dan meningkatkan tanggung jawab dalam organisasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja (X2)

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Menurut Giaque *et al.* (2014), kepuasan kerja merupakan respon individu terhadap pengalamannya dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terkait dengan pekerjaan karyawan (Puangyoykeaw dan Nishide, 2015).

Penelitian yang luas terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa faktor-faktor pribadi seperti kebutuhan dan aspirasi individu menentukan kepuasan kerja ini, bersama dengan kelompok dan faktor organisasi seperti hubungan antara rekan kerja dan supervisor dan kondisi kerja, kebijakan kerja dan kompensasi (Griffin dan Moorhead, 2014:74). Tampak logis untuk mengasumsikan kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu faktor dari munculnya OCB. Pekerja yang puas

seharusnya akan kelihatan berbicara positif mengenai organisasinya, membantu rekan kerjanya dan melebihi ekpetasi normal dalam pekerjaannya yang mungkin karena mereka ingin membalas pengalaman positifnya. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015:46).

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas atau tidaknya karyawan terhadap pekerjaannya, karena jika karyawan merasa puas, senang dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan akan cenderung berperilaku baik. Sehingga dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, prestasi bahkan akan melakukan pekerjaan lebih untuk kemajuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (dalam Siba, 2016), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

2.1.5 Budaya Organisasi (X3)

Oemar (2013), menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi munculnya perilaku OCB, salah satunya adalah budaya organisasi (*organization*

culture). Manfaat dari penerapan budaya organisasi yang baik adalah dapat meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja, tanggap dengan perkembangan dunia luar, yang sebagian besar merupakan bagian dari OCB. Budaya organisasi didefinisikan dalam tiga hal. Pertama, budaya adalah sebuah persepsi bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut. Ketiga, meskipun individu dalam organisasi berlatar belakang yang berbeda dan jenjang organisasi yang juga berbeda karyawan cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama (Utami & Palupiningdyah, 2016). Sedangkan menurut Husodo (2018), budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap, dan norma bersama yang merangkul suatu organisasi.

Menurut Mulyadi & Sembiring (2016), terdapat faktor-faktor yang memengaruhi praktik budaya organisasi, antara lain sebagai berikut :

- 1) *Involvement* atau keterlibatan, menunjukkan bahwa organisasi punya karakteristik tertentu yang membuat karyawan memiliki keterlibatan pada organisasi dan punya rasa memiliki organisasi serta tanggung jawab.
- 2) *Consistency* atau konsistensi, di mana perusahaan dianggap efektif bilamana organisasi fokus untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan karena konsistensi dianggap sebagai hal utama dalam integrasi, kontrol dan organisasi.

- 3) *Adaptability* atau adaptasi, di mana organisasi diharapkan untuk terus menerapkan norma sebagai dukungan kapasitas organisasi dalam menginterpretasikan, menerima serta menerjemahkan tanda-tanda di lingkungan pada upaya untuk merubah sikap.
- 4) *Mission* atau misi, di mana perusahaan yang mencapai kesuksesan akan mempunyai tujuan dan sasaran secara jelas sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan, di mana adanya perencanaan yang matang menunjukkan tentang visi perusahaan pada masa mendatang.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian Putri (2016) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung”. Sampel yang digunakan sebanyak 61 responden (Sampel Jenuh). Teknik analisis data yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Hasil analisis diperoleh bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian Gunawan (2017) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan “. Penelitian ini dilakukan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung. Sampel dalam Penelitian ini sebanyak 39 karyawan, dengan

metode sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian Heldiane (2017) berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Pemberdayaan Psikologis dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan PT. Jasa Raharja Manado”. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 39 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sedangkan Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja dan Pemberdayaan Psikologis berpengaruh negatif terhadap OCB.

Penelitian Paramita (2017) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Bar and Restaurant Slippery Stone” . Sampel yang diambil adalah sebanyak 62 Karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian Pelayun (2017) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*”. Penelitian ini

dilakukan di Kantor Dinas Koperasi Pemerintahan Provinsi Bali dengan menggunakan seluruh karyawan yang berjumlah 80 orang sebagai responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda yang diolah menggunakan software SPSS. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian Meildy (2018) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Karyawan PT Anindya Guna”. Sampel dalam penelitian ini adalah 48 orang karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $0.000 < 0,05$. Variabel Budaya Organisasi juga berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $0.000 < 0,05$.

Penelitian Nugraha (2018) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada SETDA Kota Denpasar”. Sampel yang digunakan sebanyak 72 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi serta Kompetensi adalah positif dan signifikan.

Penelitian Andrizal *et al.* (2020) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada PDAM Kota Padang”. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 51 orang pegawai. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian Bellania (2020) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*” Pada Hotel Sutan Raja Amurang. Sampel yang digunakan adalah 60 karyawan tetap. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kompetensi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian Berliana (2020) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan PT. Kindo Ritel Prima. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 85 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Kindo Ritel Prima. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian Novitasari (2020) dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Mitra Bukalapak Bali. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Mitra Bukalapak Bali yang berjumlah 56 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Serta variabel kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian Baihaqi (2021) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Intervening pada Karyawan BSI KC Semarang”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 44 responden dengan sampling jenuh. Teknik analisis dalam penelitian ini meliputi, analisis regresi, uji statistik, uji asumsi klasik, dan *path analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, 2) Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, 3) Komitmen Organisasi tidak

berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, 4) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, 5) Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB, 6) Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB, 7) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, 8) OCB tidak memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, 9) OCB tidak memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, 10) OCB mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

