BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan dan *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dalam kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli. Dimulai deri pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktifitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktifitas lainnya. Aktifitas tersebut tidak hanya dalam mengelola orang-orang yang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencangkup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sember daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen, sedangkan orang yang memmimpin dan mengatur proses manajer disebut manajer. Pada prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi

yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan berhasil dengan baik bilamana keterbatasan kemampuan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, *skill* maupun waktu yang dimiliki itu dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerja sama secara sinergis dan berkelanjutan karena manajemen merupakan kegiatan pencapaian tujuan melalui kerjasama antar manusia.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni , ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

Banyak ahli memberikan definisi tentang manajemen, diantaranya peneliti mengemukakan pendapat manajemen Menurut George Terry (2014:2) Manajemen adalah suatu proses unik dan khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, serta penggerakan dan pengendalian yang dilakukan guna menentukan arah serta mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui pemanfaatan SDM serta sumber daya lain. Sedangkan manajemen menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2014:36) manajemen

mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Adapun pengertian manajemen menurut Stoner dan Freeman yang kemudian dialih bahasakan oleh Sandoro (2012:44) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari ketiga definisi tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan dari perusahaan yang ditetapkan sebelunya dengan efektif dan efisien dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada di organisasi atau perusahaan, dan dalam hal ini beberapa tahapan proses dalam pencapaian tujuan tersebut yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengendalian.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia di zaman yang modern dan maju sekarang ini semakin besar perannya bagi kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi, baik organisasi yang berorientasi pada keuntungan atau *profit* seperti perusahaan bisnis perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah (yang sebagian besar tidak berbasis pada keuntungan/ *non- profit oriented).* peran tersebut diantaranya ialah untuk mencapai suatu tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien diantaranya ialah membuat sasaran, strategi dan inovasi

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan dan pengendalian sumber daya manusia. Karena semakin pentingnya sumber daya manusia dalam peranannya dalam perusahaan atau organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dengan apa yang disebut manajemen sumber daya manusia Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau organisasi.

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia itu sendiri meliputi pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaiamana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja sama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

Peneliti mengemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Menurut Flippo (2012:11) MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksudterwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Menurut Schuler, et al. MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa

fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Adapun Menurut Gary Dessler (2015:4), manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan..

Dari definisi di atas, maka dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di suatu organisasi dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan guna untuk pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan di awal.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dengan penerapan di bidang sumber daya manusia. Veithzal Rivai (2012:13) mengungkapkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu terbagi menjadi 2 (dua) yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif yang penulis dapat dijabarkan dibawah ini:

1. Fungsi Manajerial, terdiri dari :
    a. Perencanaan *(planing)*

        Perencanaan adalah proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan

.fungsi perencanaan MSDM adalah memberikan masukan, saran dan informasi kepada pimpinan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

b. Pengoganisasian *(Organizing)*

Pengorganisasian dilakukan setelah perencanaan dibuat dengan matang. Fungsi pengorganisasian bertugas membentuk unit-unit yang terdiri dari fasilitas-fasilitas dan sumber daya manusia. unit-unit tersebut harus diberi tugas dan fungsinya masing-masing tetapi dengan tujuan yang sama.

c. Pengarahan *(Directing)*

Setelah unit-unit dibuat sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka langkah selanjutnya adalah memberikan pengarahan setiap unit lain. Gunanya agar setiap tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat terealisasi atau dapat diwujudkan.

d. Pengendalian *(Controlling)*

Fungsi ini dilakukan setelah ketiga fungsi sebelumnya dilakukan. Fungsi ini berarti mengamati, mengendalikan dan mengawasi berjalannya proses pencapaian tujuan organisasi. Pengendalian /Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut

2. Fungsi Operational, terdiri dari :

a. Pengadaan *(Recruitment)*

Pengadaan tenaga kerja merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan mencapai

tujuannya. Manajemen harus menemukan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi untuk jabatan tertentu yang dibutuhkan dan kuantitas karyawan atau jumlah yang dibutuhkan dalam perusahaan yang kemudian dilanjutkan dengan proses seleksi, juga melakukan penempatan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian dan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan *(Development)*

Manajemen diharuskan dapat mengembangkan sumber daya manusia yang baru diterimanya sehingga dapat beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru dan dapat segera menghasilkan kinerja baik di jabatan yang dia terima. Manajemen sumber daya manusia juga harus memberikan banyak pelatihan guna menungkatkan kemampuan dan keahlian yang karyawan miliki.

c. Kompensasi *(Compentation)*

Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atau seluruh usaha yang telah mereka lakukan. Oleh karena itu fungsi ini sangat penting bagi karyawan itu sendiri. Kompensasi yang biasanya diterima oleh karyawan berupa uang yang biasa diterima setiap bulannya atau biasa disebut upah/gaji. Kompensasi diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawan harus berlandaskan azas adil dan layak.

d. Pengintegrasian *(Integration)*

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam suatu organisasi. Dalam fungsi integrasi MSDM harus memperhatikan bagaimana para karyawan dapat merubah sikap atau tingkah laku guna memiliki satu tujuan yaitu mencapai

tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu akan menjadi tugas para manajer setiap departemen untuk mengetahui karakter dari masing-masing karyawannya, sehingga *treatment* yang akan dilakukan dalam pengintegrasian tepat untuk dilakukan.

e. Pemeliharaan *(Maintenance)*

Pemeliharaan yang dimaksud adalah cara bagaimana para karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi dan mampu menjadikan karyawan loyal terhadap perusahaan. Hal ini bisa diberikan dalam bentuk uang yang biasa disebut insentif , atau bentuk lain setiap pemberian fasilitas-fasilitas penunjang seperti asuransi kesehatan, penyediaan alat-alat kerja yang memadai guna menjamin K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

f. Pemberhentian *(Separation)*

Fungsinya menjamin rasa aman pada karyawan saat tiba waktu pensiun. Hal ini berhubungan dengan pemberian tunjangan pensiun yang sebetulnya dana tersebut adalah dana potongan gaji karyawan tersebut selama aktif bekerja.

Manajemen SDM tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan kepemilikan masyarakat luas. Pelaksanaan berbagai fungsi Manajemen SDM bukan hanya menciptakan SDM yang produktif yang mendukung organisasi akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan semangat SDM dalam berkarya, pelaksanaan *job analysis*, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi

akan meningkatkan potensi SDM untuk berkarya dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya akan dapat menimbulkan stimulus yang mendorong meningkatnya semangat kerja SDM.

2.1.3 Kepemimpinan

Atasan menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di perusahaan dapat menciptakan semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang optimal. Dalam dunia yang dinamis saat ini, suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin untuk menentang keadaan tetap, untuk menciptakan suatu misi terhadap masa depan dan untuk menginspirasi anggota organisasi untuk menginginkan penetapan visi tersebut. Selain itu, suatu organisasi juga membutuhkan manager untuk memformulasikan rencana-rencana yang mendetail, menciptakan struktur organisasi yang efisien dan mengawasi operasi harian. Kepemimpinan yang bisa meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya perusahaan dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk suatu tujuan dan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya.

Peneliti mengemukakan pengertian kepemimpinan Menurut George R. Terry(2013:5) yang kemudian terjemahkan oleh Thoha kepemimpinan adalah aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan

organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan suatu organisasi, memotivasi perilaku bawahan atau pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

kepemimpinan menurut Veithzal Rivai (2012: 164) yang menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang diinginkan.

Sedangkan menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (2012: 34) kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Selain itu menurut Hersey & Blanchart yang diterjemahkan oleh Sunyoto(2012: 34) kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Berdasarkan definisi kepemimpinan yang diunkapkan oleh para ahli maka penulis sampai pada pemahaman bahwa kepemimimpinan merupakan suatu aktivitas yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan di awal.

2.1.3.2 Komponen-Komponen dalam Kepemimpinan

Pemimpin adalah orang yang mengemban tugas dan tanggungjawab untuk memimpin dan bisa mempengaruhi orang yang dipimpinnya. Pemimpin tidak berdiri sendiri tetapi memiliki sebuah struktur kepemimpinan. Pemimpin adalah

salah satu komponen di dalam kepemimpinan. Artinya ada komponen-komponen lain di dalam sebuah struktur kepemimpinan, yaitu :

1. Pemimpin

   Seseorang pemimpin memegang peranan penting di dalam sebuah struktur kepemimpinan. Pemimpin adalah perekat dalam organisasi ia harus berfikir holistis dan memegang kendali organisasi. Pemimpin pun harus memiliki syarat-syarat menjadi seseorang pemimpin. Syarat sebagai pemimpin dia harus mempunyai visi, spirit, karakter dan kapabilitas.

2. Kemampuan Menggerakan

   Dua kata ini mengandung unsur yang pertama adalah energi yang aktif dan yang kedua adalah kemampuan yang berarti skill atau keahlian. Kemampuan menggerakkan merupakan suatu bentuk kapabilitas seseorang pemimpin. Kemampuan menggerakkan seseorang pemimpinan dapat diwujudkan dalam bentuk perintah, otoritas, himbuan, sistem transaksional, motivasi, pemberian contoh dan bentuk-bentuk lainnya.

3. Pengikut

   Pengikut adalah salah satu unsur yang penting di dalam kepemimpinan . pemimpin memimpin di dalam suatu komunitas. Muncul sebuah pertanyaan mungkinkah di dalam suatu kepemimpinan tidak ada pengikutnya ? jawabannya mungkin, karena seseorang dapat memimpin dirinya sendiri untuk meraih impian dan visinya. Namun, hal itu bukanlah struktur kepemimpinan yang ideal seperti pola kepemimpinan umumnya.

4. Tujuan

   Tujuan di dalam kepemimpinan yang merupakan suatu alasan utama mengapa

sebuah organisasi dibentuk. Agar efektif, seorang pemimpin harus menegaskan fokus misinya secara berkala melalui penetapan tujuan yang efektif. Semakin jelas tujuan yang dimiliki, semakin tajam fokusnya, demikian sebaliknya. Penetapan tujuan yang efektif menjadikan visi semakin terfokus karena menjelaskan langkah-langkah yang dapat diambil untuk mencapai visi tersebut Tujuan berbeda dengan visi yang sifat awalnya lebih personal dan individual. Yang dimaksud dengan tujuan adalah sesuatu hal yang akan diwujudkan atau yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan dapat disebut sebagai visi besar, visi kolektif, visi organisasi, atau visi perubahan.

5. Organisasi

   Seseorang pemimpin memiliki gambaran tujuan di dalam visi pribadinya. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin membutuhkan wadah untuk mewujudkan visinya tersebut. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan sebuah organisasi.

Dalam teori yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa komponen-komponen kepemimpinan dalam organisasi yaitu adanya seorang pemimpin, kemampuan pemimpin dalam menggerakan bawahan, adanya pengikut, adanya tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dan adanya organisasi itu sendiri.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

1. Faktor Kemampuan Personal

Pengertian kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih

hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang bisa dan standar.

2. Faktor Jabatan

Pengertian jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini. Semuanya seakan terstrukturisasi.

Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinanya yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan mempunyai kalah pengaruh sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama akan mempunyai pengaruh yang berbeda.

3. Situasi dan Kondisi

Pengertian situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seseorang pemimpin yang kharismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkpribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiutas maka kehadiran pemimpinan yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spritual adalah hal yang signifikan. Begitulah situasi berbicara juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak.

2.1.3.4 Fungsi dan Peran Pemimpin

Fungsi pemimpin di dalam organisasi menurut Terry dialih bahasakan oleh Sutrisno(2013:219) yang dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu perencanaan,

penggerakan, pengorganisasian, dan pengendalian.

Pemimpin adalah adalah panutan dalam organisasi. Seorang pemimpin harus bisa atau mampu mengetahui tugas-tugasnya serta memiliki kepemimpinan yang baik, dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik dalam

bekerja sama yang optimal.

Berikut peran pemimpin yang dikemukakan oleh Sutrisno (2013:219) diantaranya :

1. Peran Interpersonal
   a. Peran yang menampakkan diri dengan berinteraksi dengan bawahan juga didalam dan diluar organisasi sebagai simbol keberadaan organisasi.
   b. Peran selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan.
2. Peran Informasional

   Peran informasional terbagi menjadi 3 peran yaitu :

   a. Seorang pemimpin adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari luar dan dalam organisasi.
   b. Sebagai pembimbing informasi
   c. Peran selaku juru bicara organisasi
3. Peran Pengambilan Keputusan

   Peran pengambil keputusan terbagi menjadi 3 peran yaitu :

   a. Sebagai entrepreneur diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai

peluang dari situasi yang dihadapi organisasi

b. Sebagai peredam gangguan dengan kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan apabila organisasi mengalami gangguan
c. Sebagai sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan karyawan yang berprestasi.

Kepemimpinan yang baik dan efisien sangatlah diperlukan untuk organisasi dalam rangka mencapai suatu tujuan. Adapun tugas-tugas kepemimpinan menurut Sutrisno (2013:228) adalah sebagai berikut :

1. Sebagai Konselor

   Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam unit kerja dengan membantu atau menolong bawahan mengatasi masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahan tersebut.

2. Sebagai Instruktur

   Sebagai instruktur atau pengajar yang baik terhadap bawahan dengan menjadi guru bijaksana yang memungkinkan setiap bawahannya semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugas.

3. Pemimpin Rapat

   Suatu rencana yang akan disusun didahului oleh rapat agar pelaksanaannya lebih mudah, pemimpin perlu mengadakan rapat dan pemimpin dengan mengikut sertakan seluruh potensi yang terkait melaksanakan rencana tersebut.

4. Pengambil Keputusan

   Keberhasilan seorang pemimpin yang ditentukan oleh keberhasilannya dalam

mengambil keputusan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya dan cenderung mempunyai risiko tinggi bila tidak didasarkan pada aturan yang berlaku.

5. Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang bijaksana mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya, karena untuk meminimalisir hambatan.

Dalam teori yang telah dijabarkan diatas dapat disimpulkan bahwa tugas-tugas kepemimpinan yang merupakan cerminan dari perilakunya dalam proses kepemimpinan seperti sebagai pembimbing, pengajar, pemimpin, pengambil keputusan, dan pendelegasian wewenang, selain itu, tugas pemimpin organisasi adalah mengawasi, membenarkan, meluruskan, memandu, mengorganisasikan dan mentransformasikan kebutuhan dan harapan anggota organisasi.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para pengikutnya, tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dengan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Seperti yang dikembangkan oleh menurut George R. Terry (2013:52). dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan menurut George R. Terry (2013:52) sebagai berikut :

1. Fungsi sebagai inovator
    a. Kemampuan pemimpin dalam berinovasi

b. Kemampuan pimpinan dalam konseptual

2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
   a. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi.
   b. Kemampuan pemimpin dalam memahami pembicaraan.
3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
   a. Kemampuan pimpinan mendorong karyawan bekerja sesuai dengan tanggung jawab.
   b. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
4. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
   a. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan
   b. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, *OCB* merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. OCB merupakan sebuah perilaku dari seorang karyawan organisasi yang tidak diatur secara formal yang dilakukan dan dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep *OCB* yaitu *OCB* merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan kedua adalah memandang *OCB* dari prinsip atau filosofi politik. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan *OCB* merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam

organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih.

Sejalan dengan di atas, *OCB* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku karyawan. *OCB* ini mengacu pada konstruk dari "*extra-role behavior",* didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi, yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian *OCB* merupakan perilaku yang fungsional, *extra-role,* prososial yang mengarahkan individu, kelompok atau organisasi.

2.1.4.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dennis Organ (2012: 4) menjelaskan bahwa OCB atau PKO (perilaku kewargaan organisasional) merupakan perilaku individu yang bebas,tidak berkaitan langsung secara eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi

Robbins & Judge dialihbahasakan oleh Titisari (2014: 40) menyatakan PKO adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Sinambela (2012: 267) mendefenisikan bahwa PKO adalah perilaku karyawan diluar dari apa yang menjadi tugasnya, lebih ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja dari pada oleh kepribadian karyawan. Sementara itu Dyne,dkk (2014: 6) menyatakan bahwa PKO adalah perilaku yang menguntungkan organisasi secara sukarela dan melebihi apa yang

menjadi tuntutan peran.

Perilaku kewargaan organisasional terdiri atas perilaku-perilaku karyawan yang diluar tugas. Contoh-contohnya adalah “sikap sebagai pernyataan konstruktif mengenai departemen, pengungkapan nilai pribadi dalam pekerjaan orang lain, saran-saran untuk peningkatan, pelatihan karyawan baru, rasa hormat untuk semangat dan tulisan aturan pemeliharaan bangunan, peduli terhadap properti perusahaan, serta ketetapan waktu dan kehadiran di atas standar atau tingkat yang dapat dilaksanakan”.

Robbins & Judge (2014: 19) menjelaskan bahwa perilaku kewargaan organisasional yaitu perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja. Organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja diatas harapan. Dalam tempat kerja dinamis saat ini, yang tugas-tugas semakin meningkat dilaksanakan oleh tim.

Pekerja yang terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional yang baik membantu orang lain dalam timnya, sukarela mengerjakan pekerjaan tambahan, menghindari konflik-konflik yang tidak perlu, menghormati semangat bagaimana aturan dan peraturan, serta bertoleransi atas pembebanan dan gangguan pekerjaan sewaktu-waktu.

Dapat disimpulkan, bahwa PKO adalah perilaku kerja karyawan diluar tugas dari deskripsi pekerjaannya yang secara sukarela dan secara tidak langsung tidak dihargai atau tidak berharap pada *reward* yang diberikan namun bisa membawa keefektifan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB

Perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dsb sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepeminpinan, budaya perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain.

Diantara faktor-faktor tersebut yang memberikan dampak yang cukup signifikan sehingga perkembangnya perlu untuk diperhatikan yaitu:

1. Budaya dan iklim organisasi

   Terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggungjawab kerja mereka apabila mereka merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas, dan percaya bahwa mereka diperlukan oleh organisasi. Didalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description*, akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

2. Kepribadian dan suasana hati

   kepribadian individu memainkan peran penting dalam perilaku kerja. Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya OCB

secara individual maupun kelompok. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Kesadaran, dan stabilitas emosional juga merupakan ciri-ciri kepribadian yang paling penting dalam OCB Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional

   Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan

   Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

5. Masa kerja

   Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di organisasi. Karyawan yang telah lama bekerja disuatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut.

6. Jenis Kelamin

   Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian juga menemukan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria.

2.1.4.3 Manfaat *Organization Citizenship Behavior*

Menurut Podsakoff et al. dalam buku Titisari (2014:10),menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan:

1. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktifitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* (contoh yang baik) ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behavior* membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan mmbantu manajerial mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektifitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan menolong manajerial terhindar dari krisis manajemen.

3. OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah pada suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajerial. Konsekuensinya manajerial dapat memakai waktu untuk melakukan tugas yang lain. Karyawan yang menampilkan *conscentiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajerial sehingga manajerial dapat mendelegasikan tanggungjawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajerial untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan pelatihan tersebut.
4. OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok atau pimpinan tidak perlu menghabiskan waktu dan energi untuk pemeliharaan kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen menjadi berkurang.
5. OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja.

   Karyawan yang menampilkan perilaku dari kebajikan sipil *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok yang akhirnya secara

potensial meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelompok.

6. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM yang handal.

   mempertahankan SDM-SDM handal akan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang baik dan handal.

7. OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

   Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas kinerja masing-masing unit. Karyawan yang memiliki perilaku *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten.

8. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

   Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Karyawan yang menampilkan perilku conscientiousness (misalnya kesediaan untuk memikul tanggungjawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ diterjemahkan oleh Titisari (2014: 7) mengidentifikasi lima dimensi

OCB, yaitu *Altruism, Courtesy, Conscientiousness, Sportsmanship*, dan *Civil Virtue,* kelima dimensi tersebut meliputi perilaku organisasi seperti, membantu rekan kerja, mengikuti aturan-aturan perusahaan, tidak mengeluh, dan secara aktif berpartisipasi dalam urusan organisasi.

1. *Altruism* (perilaku membantu)

   Altruism merupakan efektivitas kontribusi yang berbentuk bantuan dari seorang karyawan kepada orang-orang tertentu, seperti rekan kerja, klien, atau atasan. *Altruism* mencakup semua jenis tindakan sukarela dari karyawan yang ditampilkan untuk membantu sesama karyawan dalam melakukan pekerjaan dan mengatasi masalah dalam organisasi. Dapat disimpulkan *altruism* merupakan sikap sukarela dari seorang karyawan untuk membantu karyawan lain yang sedang mengalamai kesulitan dalam organisasi tanpa mengharapkan balasan atau imbalan. Contoh dari sikap ini yaitu membantu karyawan lain yang mempunyai beban pekerjaan berat, membantu karyawan lain yang pernah tidak hadir, membantu karyawan yang mempunyai masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, dan membantu karyawan baru yang sedang menyesuaikan diri meskipun tidak dikehendaki.

2. *Courtesy* (kesopanan)

   Courtesy merupakan gerakan yang ditunjukkan dalam kepentingan untuk mencegah terjadinya masalah yang mungkin terjadi pada individu secara spesifik. *Courtesy* merupakan perilaku kooperatif untuk mencegah dari timbulnya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti memberi pemberitahuan terlebih dahulu dan konsultasi. Contoh dari sikap ini yaitu menghindari timbulnya masalah dengan rekan kerja, tidak memaksakan hak-

hak karyawan lain, berhati-hati dengan kebiasaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan orang lain dan tidak menggosip dengan rekan kerja pada jam kerja.

3. *Conscientiousness* (kesadaran)

   Conscientiousness adalah sebuah prototipe atau sikap yang jauh melampaui tingkat minimal yang diperlukan, seperti kehadiran, ketepatan waktu, mematuhi peraturan, gemar melestarikan sumber daya, dan secara keseluruhan akan memberikan kesan menjadi warga yang bertanggung jawab dalam organisasi. *Conscientiousness* merupakan perilaku karyawan secara sukarela, yang melebihi persyaratan fungsional minimum, seperti tingkat kehadiran, menghormati aturan dan peraturan, kerja secara serius. Dapat disimpulkan, bahwa sikap *Conscientiousnes* ini merupakan tingkat kepekaan individu atau seorang karyawan terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya pada pekerjaan dan organisasi. Contoh dari sikap ini yaitu berhati-hati dalam bekerja, hadir di tempat kerja melebihi standar

4. *Sportsmanship* (sikap sportif)

   Sportsmanship merupakan sikap untuk mentolerir situasi yang kurang ideal dan memiliki sikap positif tanpa mengeluh. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang kebih menyenangkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa *sportsmanship* merupakan sikap untuk mentolerir masalah yang bersifat sepele, dan tidak saling menyalahkan dengan karyawan lain agar dapat menjaga suasana yang

kondusif dalam organisasi. Contoh dari sikap ini yaitu tidak mengeluh pada masalah yang sepele, menghormati adanya perbedaan pendapat, dan lain-lain.

5. *Civil Virtue* (Kebajikan Sipil)

   Civic virtue merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggungjawab pada kehidupan organisasi mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber sumber yang dimiliki oleh organisasi. Dapat disimpulkan, bahwa kebajikan sipil ini merupakan sikap untuk dapat ikut berpartisipasi aktif dalam melaksanakan kebijakan organisasi agar lebih efektif, baik melalui pendapat maupun tindakan. Contoh dari sikap ini yaitu, selalu mengikuti perubahan yang dilakukan organisasi, menghadiri rapat yang tidak dimandatkan, dan membaca dan memahami pengumuman penting dari organisasi.

Berikut ini adalah dimensi dan indikator *organizational citizenship behavior* sebagai berikut :

1. *Altruism* (perilaku membantu)
   a. Membantu karyawan lain tanpa mengaharapkan imbalan
   b. Menggantikan karyawan lain yang tidak hadir
2. *Courtesy* (sikap kesopanan)
   a. Selalu terlibat dalam fungsi-fungsi perusahaan
   b. Karyawan mengingatkan rekan kerja pada penyelesaian tugasnya
3. *Conscientious* (sikap kesadaran)
   a. Karyawan puas terhadap pekerjaan yang selesai tepat waktu
   b. Karyawan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan

4. *Sportmanship* (sikap sportif)
    a. Tidak mengeluh tentang tugas dan kebijakan perusahaan
    b. Mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan
5. *Civic Virtue* (kebajikan sipil)
    a. Selalu mengikuti kegiatan-kegiatan perusahaan
    b. Mencari informasi-informasi penting perusahaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja. Disisi lain, para karyawan berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktifitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam organisasi. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan ataupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan

dengan berbagai kemungkinan, seperti standart hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Wilson Bangun (2012:231) menyatakan Kinerja *(performance)* adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerja *(job requirement).* Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan *(job standard).*

Menurut John Miner dalam buku *Organizational Behavior, Performance and Productivity* (2013:31) mengatakan bahwa. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Malayu S.P Hasibuan (2012:105) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah sebuah hasil kerja *(output)* prestasi kerja baik secara kuantitas ataupun kualitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.5.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat Belarmino (2013:62) antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem, dan dokumentasi.

a. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Individu akan dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

c. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap sub sistem yang ada saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Salah satu sub sistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya sub sistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembang perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian, perencanaan SDM, penentuan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem SDM.

d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang. Manfaat penilaian berkaitan dengan keputusan-keputusan manejemen SDM, pemenuhan secara legal manejemen SDM, dan sebagai kriteria pengujian validitas.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan *(ability)* dan faktor motivasi *(motivation).* Hal ini sesuai dengan pendapat Keith

Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:66), faktor yang merumuskan bahwa :

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Atitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

1. Faktor Kemampuan *(Ability)*

   Secara psikologis, kemampuan *(ability)* terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan ability *(knowledge+skill).* Artinya pengawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi *(Motivation)*

   Motivasi terbentuk dari sikap *(Attitude)* seseorang karyawan dalam menghadapi situasi *(situation)* kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.1.5.4 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara :
   a. Mengidentifikasikan masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi.

b. Mengidentifikasi masalah malalui karyawan
c. Memperhatikan masalah yang ada.

2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
   a. Mengidentifikasikan masalah setepat mungkin.
   b. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh dari penutupan kekurangan kerja.
   c. Mengidentifikasikan hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
   d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
   e. Melakukan tindakan tersebut
   f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

Berdasarkan penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan suatu kinerja karyawan perlu adanya langkah-langkah yang harus dilalui oleh organisasi seperti mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dan mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Semua itu dilakukan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan Indikator kinerja menurut John Miner yang terdiri dari kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dan kerja sama. Dari dimensi tersebut

kemudian di kembangkan oleh Emron dkk. (2016) sehingga dimensi kinerja dideskripsikan menjadi target, kualitas waktu penyelesaian dan taat asas :

1. **Target.** Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
2. **Kualitas.** Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankann kepuasan pelanggan.
3. **Waktu penyelesaian.** Penyelesaian yang tepat waktu dan/ atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain.
4. **Taat asas.** Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

Berikut ini adalah dimensi dan indikator kinerja sebagai berikut :

1. Target
    a. Fokus pada pecapaian target
    b. Target menantang dan realistis.
2. Kualitas
    a. Kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan
    b. Anggota memiliki komitmen tentang kualitas
    c. Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas
    d. Pelanggan puas atas kualitas yang dihasilkan

3. Waktu
    a. Pekerjaan selesai tepat waktu
    b. Pelanggan puas atas waktu penyelesaian
    c. Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu
4. Taat asas
    a. Dilakukan dengan cara yang benar
    b. Transparan dan dapat dipertanggung jawabkan

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dalam penelitian dapat membantu penulis untuk dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antar Variabel Independent dan Variabel Dependent yang memiliki kesamaan dalam penelitian, yang kemudian dapat diajukan sebagaian hipotesis beberapa penelitian yang terkait dengan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Judul penelitian, Peneliti dan Tahun penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Variabel Penelitian	Persamaan Variabel Penelitian
1.	*Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan Transaksional, Dan Komitmen Organisasional: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. Ni Putu Ayu Archita Kumala Devi dan	*organizational citizenship behavior*, kepemimpinan *transaksional*, dan komitmen organisasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menambahkan variabel komitmen organisasional, memiliki perbedaan waktu dan tempat penelitian	Memiliki kesamaan variabel bebas kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan variabel terikat kinerja karyawan

No	Judul penelitian, Peneliti dan Tahun penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Variabel Penelitian	Persamaan Variabel Penelitian
	Desak Ketut Sintaasih (2016) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 10, 2016: 6640-6669			
2.	Pengaruh *Organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap Kinerja di PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon Anna Suzana (2017) Jurnal Logika, Vol XIX No 1 April 2017	Terdapat pengaruh signifikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon	Tidak meneliti variabel kepemimpinan dan perbedaan waktu dan tempat penelitian	Memiliki kesamaan variabel bebas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan variabel terikat kinerja karyawan
3	*Organizational Citizenship Behaviour* dan Komitmen Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Utama Manado. Linda Kartini Ticoalu (2013) Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 782-790	Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Komitmen Organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Tidak ada meneliti variabel kepemimpinan dan perbedaan waktu dan tempat penelitian	Memiliki kesamaan variabel bebas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan variabel terikat kinerja karyawan.
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja pada perusahaan Virdes Batik Collection	Kepemimpinan , *Organizational Citizenship* secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Perbedaan waktu dan tempat penelitian	Memiliki kesamaan variabel bebas kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior*

No	Judul penelitian, Peneliti dan Tahun penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Variabel Penelitian	Persamaan Variabel Penelitian
	Husni Mustofa (2016)	karyawan		(OCB) dan variabel terikat kinerja karyawan
5	Pengaruh dari kepribadian, kepemimpinan, budaya organisasi, *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja di PT Cahaya Mandiri Riau Pekanbaru Herisa Ariance (2017) Jurnal KURS Vol. 2 No. 1, Juni 2017	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel-variabel organizational citizenship behavior terhadap kinerja di PT Cahaya Mandiri Riau Pekanbaru	Menambahkan variabel kepribadian dan budaya organisasi dan perbedaan waktu dan tempat penelitian	Memiliki kesamaan Variabel kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan
6	*Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya* Lelei Joy Chelagat (2015) *International Journal of Business, Humanities and Technology* Vol. 5, No. 4; *August* 2015	*Organizational citizenship behavior* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Tidak meneliti variabel kepemimpinan dan perbedaan waktu dan tempat penelitian	Memiliki kesamaan variabel bebas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan variabel terikat kinerja karyawan
7	*Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance : Studies in PT Bank Syariah Mandiri*	*organization citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.	perbedaan waktu dan tempat penelitian	Memiliki kesamaan Variabel bebas yaitu kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan variabel terikat

No	Judul penelitian, Peneliti dan Tahun penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Variabel Penelitian	Persamaan Variabel Penelitian
	Malang East Java Vivin Maharani (2013) *International Journal of Business and Management;* Vol. 8, No. 17; 2013			kinerja karyawan
8	*Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia* Wiwiek Harwiki (2013) *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 5, No. 12, pp. 876-885, Dec 2013 (ISSN: 2220-6140)	Kepemimpinan mempengaruhi motivasi dan budaya organisasi tapi tidak dengan OCB.	Menambahkan variabel motivasi dan budaya organisasi, perbedaan waktu dan tempat penelitian	Memiliki kesamaan variabel bebas kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan variabel terikat kinerja karyawan
9	*Effect Of Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Employees of Telecom Sector in Pakistan* Sania Zahra Malik *et al.* (2016) Jurnal *Pakistan Economic and Social Review Volume 54, No. 2 (Winter 2016), pp. 385-406*	Terdapat Pengaruh dari Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan meningkatkan motivasi karyawan serta kinerja karyawan yang tinggi	Tidak secara keseluruhan meneliti tentang kinerja karyawan, perbedaan waktu dan tempat penelitian	Memiliki kesamaan variabel kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Judul penelitian, Peneliti dan Tahun penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Variabel Penelitian	Persamaan Variabel Penelitian
10	*The Relationship among Transformational Leadership, Work Satisfaction, and Interpersonal Communication to Teachers' Organizational Citizenship Behavior* Hervina,thamrin Abdullah, rubini (2015) *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 3, Issue 4, April 2015, PP 11-16*	Kepemimpinan Transformasional,kepuasan kerja dan komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB.	Menambahkan variabel kepuasan kerja dan komunikasi interpersonal, dan perbedaan waktu dan tempat penelitian	Memiliki kesamaan variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan dan OCB
11	*The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang)* Kamel Saleh Khalifa (2014) Jurnal *Asia-Pacific Management and Business Application*, Vol.3, No. 1 2014: 48-66	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Tidak meneliti variabel OCB dan perbedaan waktu dan tempat penelitian	Memiliki kesamaan variabel bebas yaitu kepemimpinan dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan

Sumber: Data Penelitian diolah dari berbagai sumber

Berdasarkan Tabel 2.1 diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian dilakukan oleh peneliti terdapat pada beberapa aspek yaitu, terdapat variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak diteliti pada penelitian ini diantaranya, motivasi, komunikasi interpersonal, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepribadian, dan kepuasan kerja serta tempat penelitian terdahulu dengan rencana unit penelitian berbeda. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sebuah organisasi atau organisasi tidak dapat berjalan tanpa didukung faktor manusia yang merupakan aspek penting dalam organisasi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan kepemimpinan dan *organizational citizenship behavior*.Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, landasan konsepsional model hubungan antara kepemimpinan dan *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Faktor kepemimpinan memainkan peranan penting dalam keseluruhan dan upaya

meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi dari kelompok dan manajerial juga. Stephen Robbins (2014:54) menyatakan kinerja dipengaruhi positif bila pemimpin itu mengimbangi hal-hal yang kurang dalam diri karyawan dalam situasi kerja. Melihat pentingnya peran pemimpin atau manajer dalam mencapai tujuan organisasi, maka setiap organisasi berupaya agar pemimpinnya mampu melakukan peran-peren tersebut untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penjelasan diatas diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Herisa Ariance (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin diharapkan mampu mengkaji dan membaca situasi yang dihadapi serta mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan. Selain itu pemimpin diharapkan dapat mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan yang dapat merugikan organisasi.

2.2.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

OCB adalah perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance* (kinerja) dan tidak diperintahkan secara formal namun manfaatnya sangat penting bagi efektifitas pencapaian tujuan organisasi. OCB tidak berkaitan secara langsung dengan kompensasi atau sistem *reward* karena karakteristik perilakunya yang sukarela. Menurut Podsakoff dan Mackkenzei (2014) bahwa individu yang menunjukkan perilaku OCB memiliki kinerja yang lebih baik dan

menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi dari organisasinya.

Penjelasan diatas diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ni Putu Ayu Archita Kumala Devi dan Desak Ketut Sintaasih (2016) dan Betty Rahmawati (2016) menyatakan bahwa OCB terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan juga penelitian lain oleh Anna Suzana (2017) menyatakan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

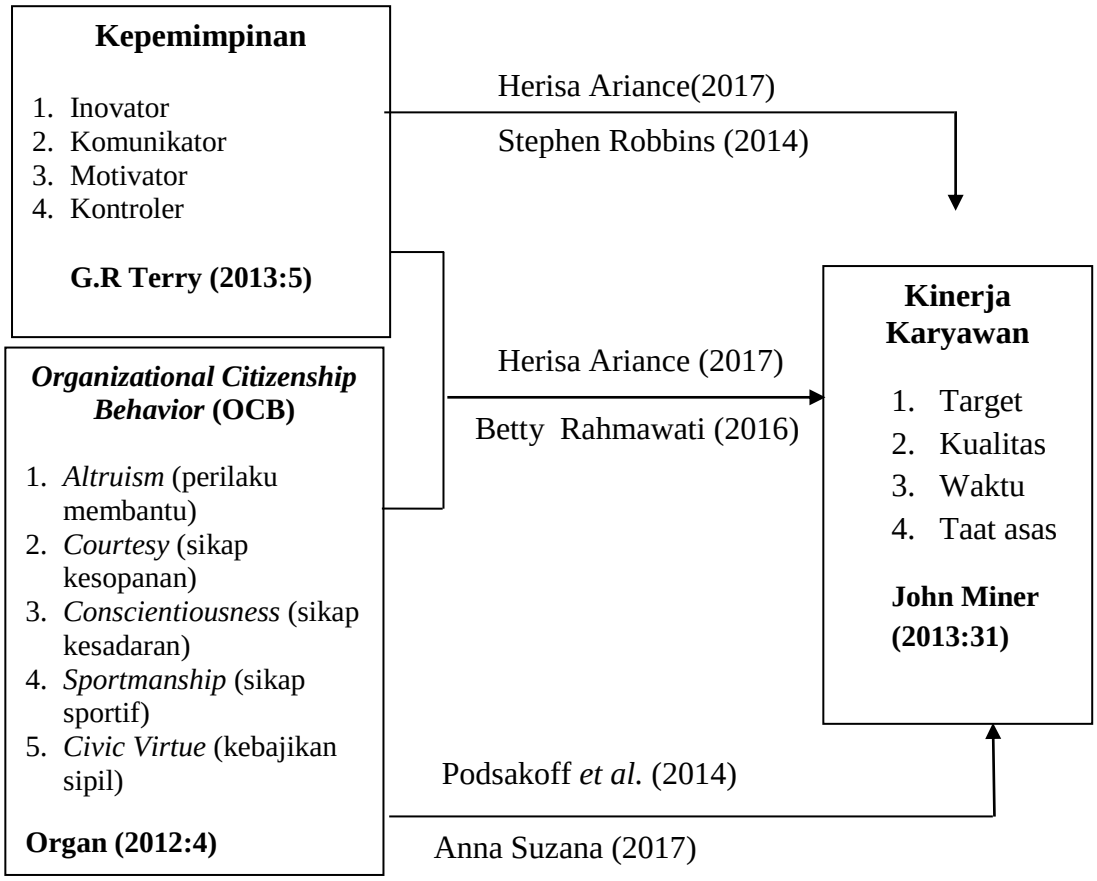
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi yang diberikan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan, tanpa kepemimpinan yang baik sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi didalam maupun diluar organisasi. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan pimpinan perlu diperhatikan jika ingin meningkatkan kinerja karyawan.

Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in- role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra role* ini disebut juga dengan OCB. Sebuah perusahaan dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan sepenuhnya karena kinerja yang dihasilkan oleh setiap komponen berjalan dengan lancar dan saling mendukung. Setiap komponen harus bekerja menjalankan tugasnya. Kinerja merupakan hasil dari usaha yang dikerjakan komponen organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Pengukuran kinerja

memiliki beberapa skala, mulai dari yang paling kecil yaitu kinerja individu, kinerja tim hingga yang paling besar kinerja perusahaan

Pengaruh kepemimpinan dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan yang diperkuat jurnal yang dilakukan oleh Herisa Ariance (2017) yang menunjukan bahwa kepemimpinan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pendapat diatas, peneliti menduga adanya pengaruh kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma sebagai berikut :



Sumber : Data Jurnal dan skripsi yang diolah untuk penelitian, 2017

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Secara Simultan

   Terdapat pengaruh positif kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan

2. Secara Parsial

   a. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

   b. Terdapat pengaruh positif *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.