

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Teori

Kajian teori merupakan landasan yang dijadikan pegangan dalam penelitian ini. Teori yang ada didasarkan pada rujukan dan disusun sebagai tahapan-tahapan dalam menganalisis permasalahan. Secara garis besar kajian teori adalah terkait dengan semua variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Berikut ini adalah beberapa pengertian dan dimensi dari kepemimpinan transformasional.

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2010) dalam Lomanjaya et.al (2014) kepemimpinan transformasional adalah sikap pemimpin yang dapat mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat para pengikut lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk para pengikut untuk mementingkan kepentingan organisasi

dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan para pengikut yang lebih tinggi.

Mc Shane dan Von Glinow (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang dapat merangsang dan menginspirasi bawahannya untuk mencapai visi dan mengajarkannya untuk mengupayakan visi tersebut. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membantu organisasi dalam mencapai tujuannya secara efisien, Misalnya dengan menghubungkan suatu hasil kerja dengan penghargaan dan memastikan karyawan memiliki kualitas yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Dari teori-teori diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

2.1.1.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio dalam Ahmad. et.al (2014) menyatakan bahwa terdapat empat ciri karakteristik dan sekaligus sebagai dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*), yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*), Pertimbangan Individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut. Seorang pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan dan mengerti kebutuhan dan keinginan masing-masing karyawannya. Pemimpin juga dapat memberikan nasihat yang bermakna, memberikan pelatihan serta mendengarkan keluhan bagi bawahannya.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan. Aspek inspirasi motivasi ini sangat berperan dalam menciptakan semangat kerja karyawan. Mereka harus memiliki kesadaran bahwa tujuan dan cita-cita perusahaan harus tercapai dengan baik.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*), yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan

karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan senang atau tidaknya seorang karyawan dalam melaksanakan sebuah pekerjaan. Berikut ini adalah beberapa pengertian dan dimensi dari kepuasan kerja.

2.1.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Pegawai yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang optimal guna meraih tujuan organisasi tersebut. Karyawan yang belum merasakan kepuasan akan sulit mengeluarkan kinerja terbaiknya sehingga dapat mengakibatkan tujuan yang telah ditetapkan organisasi menjadi tidak tercapai.

Robins & Judge (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik individu karyawannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menghasilkan perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara orang dengan tingkat rendah menghasilkan perasaan negatif.

Kepuasan kerja menurut Martoyo dalam Mulia (2013) pada dasarnya keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu

antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/ organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang menang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Luthans (2011) berpendapat kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

2.1.2.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Smith *et.al* (1969) dalam Pawirosumarto, *et.al.* (2017) mengukur kepuasan kerja dengan beberapa dimensi dan indikator yang terdiri dari:

1. Pekerjaan (*Work*), yaitu pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan serta umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.
2. Pengawasan (*Supervision*), yaitu kemampuan atasan dalam melakukan pengawasan terhadap karyawan yang menunjukkan sikap peduli dan perhatian dan memberikan bantuan teknis dalam menjalani pekerjaannya sehari-hari.
3. Gaji/Upah (*Wage*) yaitu sejumlah kompensasi yang diterima dan hal ini dapat dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Bila upah/gaji dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan

dihasilkan kepuasan. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

4. Kesempatan promosi (*Promotion*), setiap karyawan menginginkan jabatan yang lebih tinggi. Karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
5. Rekan kerja (*Co-Workers*), rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu karena kelompok kerja memerlukan saling ketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

2.1.3 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional yaitu suatu sikap atau tingkah laku seseorang kepada organisasi berupa loyalitas dan tercapainya visi, misi serta tujuan organisasi. Berikut ini adalah beberapa pengertian dan dimensi dari komitmen organisasional

2.1.3.1 Definisi Komitmen Organisasional

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Robbins and Judge (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan satu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu beserta tujuan-tujuannya dan adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut, sedangkan Luthan (2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu., keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

2.1.3.2 Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Meyer dan Allen (1993) dalam Manuel dan Rahyuda (2015) ada tiga dimensi komponen dari komitmen organisasional yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen afektif terkait dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan pada suatu organisasi. Karyawan yang memiliki afektif tinggi akan tetap bergabung dengan organisasi karena ingin tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen afektif terjadi ketika karyawan merasa senang berada di dalam perusahaan, percaya dan merasa nyaman terhadap organisasi dan yang

menjadi tujuan organisasi, dan mau melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), komitmen berkelanjutan akan membuat individu tersebut mengevaluasi kembali, apakah keluar dari organisasi akan mendatangkan kerugian atau keuntungan pada dirinya. komitmen berkelanjutan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Kerugian yang dimaksud dirasakan oleh anggota organisasi adalah kehilangan senioritas, promosi atau benefit yang diterima. Komitmen berkelanjutan terjadi ketika meninggalkan perusahaan adalah sebuah kerugian yang besar bagi karyawan
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), Komitmen normatif diartikan suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dilakukan untuk organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa berhutang budi terhadap perusahaan di tempat bekerja atau merasa harus untuk berada di dalam perusahaan.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)*

2.1.4.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)*

Menurut Daily et.al (2009) dalam Paille dan Boiral (2013) *Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)* didefinisikan sebagai tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan dalam organisasi yang mengarah pada perbaikan lingkungan tanpa adanya permintaan atau penghargaan dari Organisasi. Perilaku individu ini mencakup berbagai jenis inisiatif, seperti berbagi pengetahuan untuk mencegah polusi di tempat kerja, menyarankan solusi yang bertujuan mengurangi limbah, mewakili organisasi pada konferensi lingkungan dan bekerja sama dengan pemerintah untuk menerapkan teknologi hijau. Menurut Boiral dan Paille ada beberapa alasan mengapa OCBE perlu dipertimbangkan dalam penelitian dan praktek, yaitu adanya keragaman isu-isu lingkungan, keterbatasan sistem manajemen formal, dan pentingnya hubungan membantu dan kolaborasi dalam tindakan pencegahan polusi. Dengan kata lain, kompleksitas masalah lingkungan saat ini tidak dapat lagi dikelola hanya melalui sistem formal saja.

2.1.4.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)*

Menurut Boiral dan Paille (2012), ada tiga dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)* yaitu *eco initiative*, *eco civic engagement* dan *eco helping*.

1. *Eco-initiative*

Boiral dan Paillé (2012) mendefinisikan *eco-initiative* sebagai “*discretionary behavior and suggestions to improve environmental practice and performance of the organization*” atau perilaku dan saran diskresi untuk meningkatkan praktik dan kinerja lingkungan dari suatu organisasi. *Eco-initiative* adalah tindakan-tindakan yang dilakukan berdasarkan inisiatif dan kebijakan masing-masing karyawan terhadap lingkungan dan bersifat informal. Termasuk didalamnya seperti membuang sampah yang ditemukan di tempat umum, mematikan keran air yang tidak digunakan, mendaur ulang sampah, konservasi air, dan konservasi energi.

2. *Eco-civic engagement*

Eco-civic engagement mengacu pada partisipasi sukarela dalam program dan acara pro-lingkungan yang disponsori oleh organisasi. *Eco-civic engagement* membantu mencapai tujuan lingkungan organisasi dan meningkatkan citra "hijau" di antara anggota dan pemangku kepentingan. Contoh *eco-civic engagement* seperti menghadiri program pelatihan atau workshop secara sukarela untuk mempelajari lebih lanjut tentang mendorong keberlanjutan dalam suatu organisasi (Boiral & Paillé, 2012)

3. *Eco-helping*

Eco-helping adalah perilaku yang mendukung di mana masing-masing karyawan mempromosikan, membina, dan mendukung tindakan berkelanjutan dan pro-lingkungan di antara rekan kerja mereka dan dalam

organisasi mereka. Contoh *eco-helping* seperti menjelaskan prosedur lingkungan kepada karyawan baru, mendorong rekan kerja untuk mendaur ulang atau menghemat energi, atau meminta kolega untuk terlibat dalam inisiatif lingkungan organisasi (Boiral & Paillé, 2012)

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan variabel atau kesamaan dengan penelitian yang sedang penulis teliti, diantaranya penelitian Zientara & Zamojska (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCBE, kemudian penelitian Eliana Sari et.al (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap OCBE. Selanjutnya Lingyun Mi et.al (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCBE dan dapat meningkatkan perilaku OCBE pegawai. Untuk lebih lengkapnya hasil dari penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini tersaji dalam lampiran I.

2.3. Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dari penelitian ini berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

2.3.1 Pengaruh komitmen organisasional terhadap OCBE

Berdasarkan penelitian Zientara & Zamojska (2016) didapatkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCBE. Penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh antara komitmen organisasional terhadap OCBE. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Justin M. Stritch, Robert K. Christensen (2014) yang menghasilkan kesimpulan yang sama bahwa

komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCBE, sedangkan Paille, Boiral and Yang Chen, (2013) menyatakan komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap OCBE.

2.3.2 Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCBE

Eliana Sari et.al (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap OCBE. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap OCBE. Kemudian A.M. Nur Huda Kalimullah dan Lenny Christina Nawangsari (2019) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE.

2.3.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCBE

Lingyun Mi et.al (2019) melakukan penelitian untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCBE. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCBE dan dapat meningkatkan perilaku OCBE pegawai.

2.3.4 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

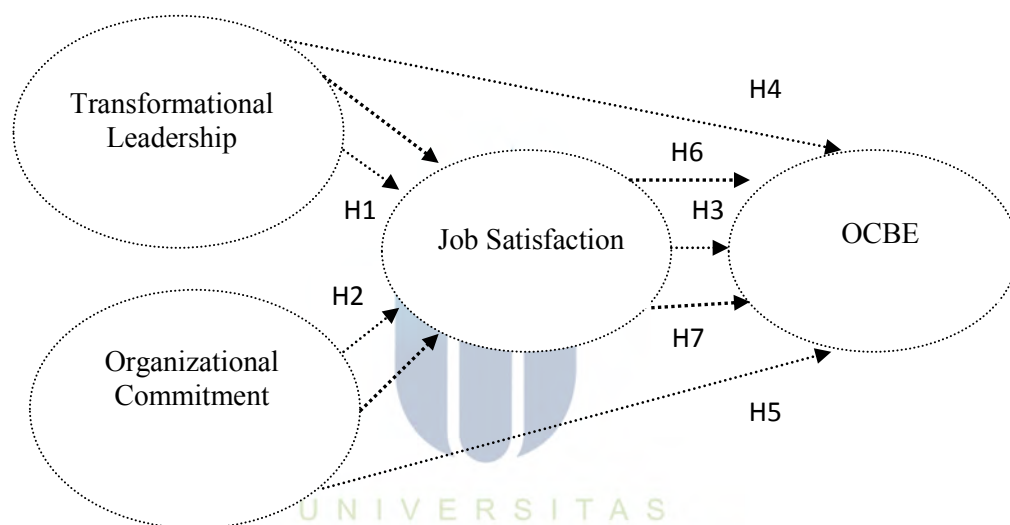
Arifiani et.al (2016) melakukan penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada perawat di RSUD DR. Saiful Anwar Malang. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.5 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja

Brian Hartono dan Roy Setiawan (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan Paparon's

Pizza City of Tomorrow. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa komitmen organisasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Paparon's Pizza City of Tomorrow.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka kerangka penelitian ini dapat disajikan dalam bentuk kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan dikaitkan dengan kajian teori yang digunakan, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H2 : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCBE

- H4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCBE
- H5 : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCBE
- H6 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCBE melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*
- H7 : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCBE melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*

