



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Management**

Menurut Kinicki & Williams (2009) , *management* dapat didefinisikan sebagai pencarian tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui *planning, organizing, leading, dan controlling* sumber daya yang ada di organisasi. Efektif dan efisien yang dimaksud disini adalah “*doing things right*”. Efisien yang dimaksud disini adalah mencapai tujuan organisasi, untuk menjadi efisien berarti penggunaan dalam sumber daya, uang, bahan baku, dan penghematan biaya. Efektif yang dimaksud adalah untuk mendapatkan hasil, harus mengambil keputusan yang tepat, dan sukses untuk mengorganisir semuanya agar tujuan organisasi bisa tercapai.

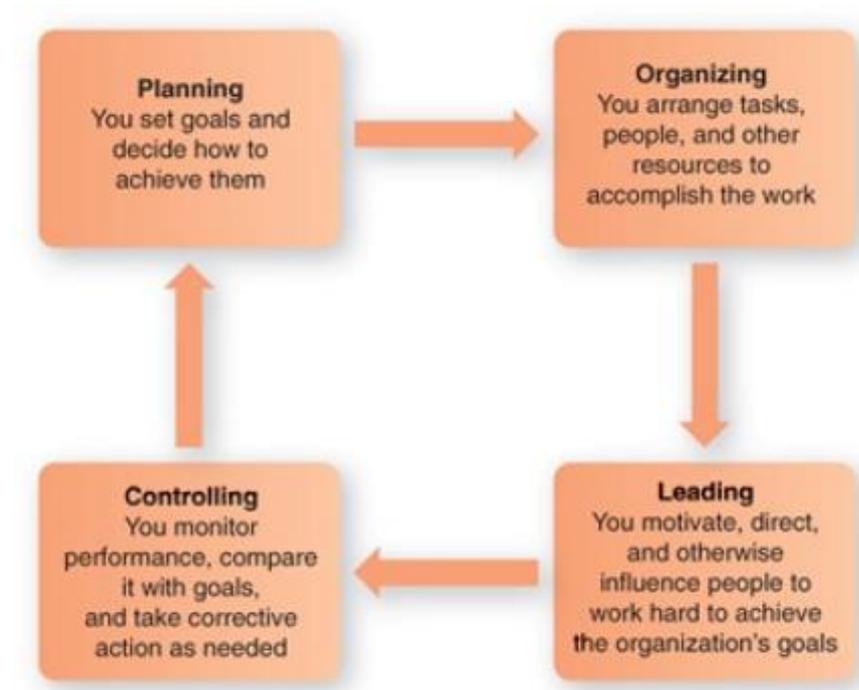
Menurut Griffin (2010) *Management* dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang diarahkan pada sumber daya organisasi dengan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

*Management* secara universal sangat dibutuhkan di dalam organisasi. Organisasi yang dikelola secara baik dapat dicontohkan sebagai mengembangkan pelanggan yang loyal, tumbuh dan *prosper*, bahkan selama masa masa yang sulit. Dengan mempelajari *management* bisa mengenali manajemen yang buruk dan agar itu menjadi benar kembali sebagai tambahan. (Robbins & Coulter, 2009).

*Management process*, dapat juga disebut sebagai 4 fungsi *management* yaitu, *planning, organizing, leading, dan controlling*.

Model proses management menurut Kinicki & Williams tahun 2009

**Sumber :** (Kinicki & Williams, 2009)



**Gambar 2.1 Model Proses *Management***

Dalam proses *management* ini ada 4 proses anatara lain :

1. *Planning*, dapat diartikan sebagai menentukan tujuan dan memutuskan cara untuk mencapai tujuan tersebut serta mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan serta mengkoordinir setiap aktivitas yang belangsung.

Selain itu dengan *planning* merupakan hal yang penting karena :

- a. *Providing direction and momentum*

*Planning* akan membantu seseorang untuk fokus terhadap masalah yang lebih kritis, pilihan, dan kesempatan yang ada.

- b. *Encouraging new ideas*

Membantu untuk mendorong seseorang untuk berinovasi dan mendapatkan sukses di kemudian hari

- c. *Developing a sustainable competitive advantage*

Kemampuan organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa lebih efektif dibandingkan kompetitor. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan jika menguasai 4 hal yaitu lebih *responsive* terhadap konsumen, lebih inovasi, kualitas, dan efektifitas.

2. *Organizing*, yaitu mengatur tugas yang akan dikerjakan, menentukan cara menyelesaikan tugas tersebut dan menentukan dengan siapa tugas tersebut dilakukan.
3. *Leading*, yaitu sebagai manager memberikan motivasi kepada karyawan, memberikan arahan agar tetap pada tujuan yang sama, dan memberikan pengaruh kepada karyawan untuk bekerja keras untuk mendapatkan tujuan perusahaan bersama. Namun bukan hanya memberikan motivasi ada beberapa juga yang dibutuhkan seorang *leader* yaitu :

- a. *Determining what needs to be done- setting a direction*

Selain berhubungan dengan perencanaan, *budgeting*, seorang *leader* harus membentuk perubahan berdasarkan tujuan. Dengan mengembangkan visi untuk masa depan yang sejalan dengan strategi perusahaan agar terealisasikan.

- b. *Creating arrangements of people to accomplish an agenda-aligning people*

Seorang *leader* selain *organizing* dan *staffing* harus *concern* terhadap menyetarakan karyawan. Di dalam perusahaan harus ada komunikasi yang jelas untuk mengarahkan visi dan ntuk direalisasikan.

- c. *Ensuring people do their jobs-motivating and inspiring*

Selain *controlling* dan penyelesaian masalah, seorang *leader* mencoba untuk mendapatkan visi dengan cara menginspirasi dan memotivasi.

4. *Controlling*, yaitu memonitor kinerja yang berlangsung, dan membandingkan dengan tujuannya agar apa yang dikerjakan sesuai dengan tujuan awal dan memberikan koreksi jika ada kesalahan dan jika dibutuhkan. Terdapat 6 hal mengapa *controlling* itu sangat dibutuhkan :

a. *To adopt to change and uncertainty*

Pasar akan berubah, selera konsumen akan berubah, akan ada kompetitor baru yang muncul, teknologi akan selalu ada setiap tahunnya, regulasi pemerintahan akan berubah, semua organisasi harus bisa menerima lingkungan yang terus berubah dan tidak pasti.

b. *To discover irregularities and errors*

Masalah kecil bisa berubah menjadi masalah yang besar seperti pembengkakan biaya, cacat manufaktur, perpindahan karyawan, kesalahan pembukuan, ketidakpuasan konsumen, dan segala kemungkinan yang akan terjadi yang tidak masalah apabila terjadi pada jangka pendek namun bisa menimbulkan kejatuhan perusahaan apabila terjadi dalam jangka panjang.

c. *To reduce costs, increase productivity or add value*

Jika ada sistem untuk mengontrol akan mengurangi biaya tenaga kerja, mengeliminasi kelebihan, menaikkan *output*, menaikkan perputaran produk. Dengan kata lain, sistem kontrol akan membantu menambah nilai pada produk jadi konsumen akan lebih memilih produk perusahaan dibanding rivalnya.

d. *To detect opportunities*

Produk yang sedang tinggi penjualannya, harga material yang kompetitif, mengubah tren kebanyakan orang, peluang market yang baru. Kontrol dapat membantu seorang manager untuk melihat kesempatan yang mungkin ada.

e. *To deal with complexity*

Ketika perusahaan semakin besar atau menggabungkan 2 perusahaan menjadi 1, mungkin akan ada banyak lini produk, kebijakan-kebijakan, kebutuhan pekerja. Dengan kontrol akan membantu manager untuk mengkoordinasikan beberapa variasi elemen yang ada.

f. *To decentralize decision making and facilitate teamwork*

Kontrol membantu top management untuk mendesentralisasikan saat pengambilan keputusan di level bawah untuk mendorong karyawan untuk bisa bekerja dalam tim.

Menurut Robins, Decenzo, & Coulter (2013), ada 2 hal mengapa kita harus mempelajari *management* yaitu,

1. Setiap kita memiliki kepentingan dalam bagaimana cara organisasi dikelola, karena karena kita berinteraksi dengan mereka setiap hari dalam kehidupan kita dan pemahaman tentang manajemen menawarkan wawasan ke banyak aspek organisasi.
2. Alasan kedua untuk mempelajari manajemen adalah kenyataan bahwa bagi sebagian besar dari kita, setelah lulus dari perguruan tinggi dan memulai karir akan mengelola atau dikelola. Bagi mereka yang berencana menjadi

manajer, pemahaman tentang manajemen membentuk fondasi untuk membangun keterampilan dan kemampuan manajemen.

*Management* sangatlah penting, mempelajari ilmu *management* bukan hanya jika kita menjadi *manager*, tanpa menjadi seorang *manager* kita juga harus mengetahui ilmu *management*, karena dengan itu karyawan akan mengetahui bagaimana cara manager memperlakukan karyawannya selain itu karyawan juga akan mengetahui bagaimana organisasi beroperasi.

Berdasarkan pernyataan dari beberapa ahli terdahulu maka pengertian *management* merujuk pada yang dinyatakan oleh Kinicki & Williams (2009), yaitu pencarian tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* sumberdaya yang ada di organisasi.

## **2.2. *Human Resources Management***

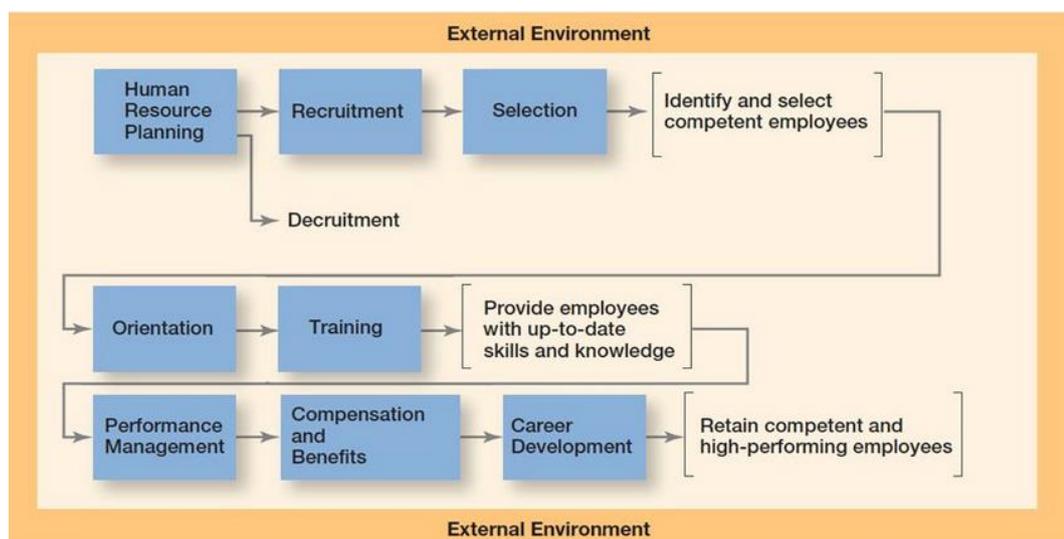
*Human resources management* adalah proses *acquiring*(mengakuisisi), *training* (pelatihan), *appraising* (menilai), dan *compensating employees* (kompensasi karyawan), dan *attending to their labor relations* (menghadiri untuk hubungan kerja mereka), *health and safety*(kesehatan dan keamanan), dan *fairness concern*(keadilan). (Dessler, 2017). *Human resources management* jadi adalah sekumpulan kegiatan yang dilakukan antara lain merekrut karyawan, melakukan pelatihan memberikan kompensasi dan *mendevlop* karyawan adalah bagian dari pekerjaan manager.

*Human resource management* (HRM) adalah proses mempekerjakan orang, melatih mereka, memberikan kompensasi kepada mereka, mengembangkan

kebijakan yang berkaitan dengan mereka, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankan mereka. (H. & D., 2014)

*Human resources* sangat penting untuk 3 alasan, yang pertama adalah sebagai penelitian telah mengatakan bahwa itu bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan, yang kedua adalah HRM adalah bagian penting dalam strategi perusahaan, yang ketiga adalah bagaimana cara perusahaan memperlakukan karyawannya ditemukan sebagai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Robbins & Coulter, 2009). Hubungannya antara praktik itu adalah komitmen melibatkan karyawan memingkatkan KSA, meningkatkan motivasi, mengurangi bermalas-malasan dalam pekerjaan, dan meningkatkan kualitas karyawan dengan cara memberikan semangat secara bertahap.

Menurut (Robbins & Coulter, 2009) kegiatan *Human resources management* harus ada dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan yang harus dilakukan. Ada 8 aktivitas dalam proses ini.



Sumber : (Robbins & Coulter, 2009)

## Gambar 2.2 Aktifitas HRM

Seluruh proses *Human resources management* di pengaruhi oleh lingkungan eksternal. Faktor – faktor yang mempengaruhi adalah :

1. *The Economy's Effect on HRM*

Kemerosotan ekonomi global telah meninggalkan apa yang diyakani oleh banyak ahli *Human resources management*. Misalnya pekerja di Jepang mengandalkan pekerjaan seumur hidup dan pensiun yang layak, namun hal tersebut telah hilang. Di negara Uni Eropa juga tingkat pengangguran terus meningkat.

2. *Employee Labor Union*

Serikat pekerja adalah organisasi yang mewakili pekerja dan berupaya melindungi kepentingan mereka melalui perundingan bersama. Dalam organisasi yang berserikat, banyak keputusan HRM ditentukan oleh perjanjian perundingan bersama, yang biasanya mendefinisikan hal-hal seperti sumber rekrutmen; kriteria untuk perekrutan, promosi, dan PHK; kelayakan pelatihan; dan praktik disiplin.

3. *Legal Environment of HRM*

Praktik *Human resources management* suatu organisasi diatur oleh undang-undang suatu negara. Sebagai contoh keputusan mengenai siapa yang akan dipekerjakan atau karyawan mana yang akan dipilih untuk program pelatihan atau kompensasi yang akan diberikan akan dilakukan tanpa memperhatikan ras, jenis kelamin, agama, usia, warna kulit, asal kebangsaan, atau kekurangan tubuh.

4. *Demographic Trends*

*Demographic trends* sangatlah penting karena pengaruh yang mereka miliki pada saat praktik *human resources management* dimasa sekarang atau masa depan. Contohnya seperti dinegara-negara barat, di *United States* pada tahun 2010 setengah dari para pekerja berumur di atas 40 tahun, di tahun 2014, 78 juta *baby boomers* akan berada di umur antara 50 dan 68.

Dalam internal HRM terdapat 8 aktivitas dalam proses ini yaitu,

1. *Identifying and select competent employees*

Setiap organisasi sangat membutuhkan orang untuk melakukan pekerjaan dimana pekerjaan itu diperlukan untuk melakukan apa yang harus dilakukan organisasi di dalam bisnis.

- a. *Human resources planning*

*Human resource planning* adalah process dimana manager memastikan bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang mampu di letakan di tempat yang benar dan waktu yang tepat.

- b. *Recruitment and Derecruitment*

Beberapa organisasi memiliki pendekatan yang menarik untuk mencari karyawan. *Online recruiting* sangatlah populer dan di perbolehkan di organisasi untuk mengidentifikasi pelamar dengan tidak mahal dan lebih cepat, pelamar mungkin tidak sebgus yang di temukan jika menggunakan sumber lain. Riset membuktikan karyawan yang mereferensikan akan menghasilkan kandidat terbaik, karena karyawan mengetahui mengenai pekerjaan dan merekomendasikan siapa untuk posisi itu.

*Derecruitment* akan dilakukan untuk mengontrol pasokan tenaga kerja.

c. *Selection*

Setelah memiliki jumlah kandidat, yang dilakukan selanjutnya adalah *selection*, penyaringan pelamar untuk menentukan siapa yang memiliki kualifikasi yang cukup untuk suatu pekerjaan. Sebagai contoh untuk merekrut *sales*, proses seleksi yang harus dilakukan adalah pelamar mana yang memiliki *volume* penjualan tertinggi.

2. *Provide employees with up to date skills and knowledge*

a. *Orientation*

*Orientation* adalah ketika seseorang akan memulai pekerjaan barunya, mereka membutuhkan pengenalan mengenai pekerjaan mereka dan tentang organisasi. Ada dua tipe orientasi, yang pertama adalah *work unit orientation*, membiasakan karyawan terhadap tujuan unit kerja, mengklarifikasi bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap unit kerja, dan pengenalan terhadap rekan kerja. Tipe orientasi kedua adalah *organization orientation* memberikan informasi kepada karyawan baru tentang tujuan perusahaan, sejarah, filosofi, prosedur dan peraturan.

b. *Employee training*

*Employee training* sangatlah penting dalam aktivitas *human resource management*. Karena tuntutan pekerjaan berubah, kemampuan karyawan juga harus berubah.

3. *Retain competent and high performing employees*

a. *Employee performance management*

*Employee performance management* adalah *manager* harus mengetahui kapan karyawannya harus bekerja secara efisien dan efektif, dan kapan karyawan membutuhkan *improvement*. Lebih dari 70% *manager* menyetujui jika mereka memiliki masalah dalam memberikan kritik kepada karyawannya. Menilai performa seseorang sangatlah tidak mudah, terlebih untuk karyawan yang tidak melakukan pekerjaannya dengan benar, tapi *managers* bisa melakukannya dengan menggunakan *performance appraisal methods*.

b. *Compensation and benefit*

Mengembangkan kompensasi yang efektif dan sesuai adalah bagian yang penting dalam proses *human resource management*. *Manager* harus mengembangkan sistem kompensasi yang mencerminkan sifat pekerjaan dan tempat kerja untuk membuat orang tetap termotivasi. Cara *manager* menentukan apa yang harus didapatkan oleh karyawan. Ada beberapa faktor yang memengaruhi kompensasi dan *benefit* yang diterima oleh karyawan berbeda.

c. *Career development*

Proses memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karier mereka serta menggunakan keterampilan dan minat ini secara lebih efektif (Dessler, 2017).

Berdasarkan pernyataan beberapa peneliti terdahulu dapat disimpulkan bahwa *Human resources management* adalah proses *acquiring*(mengakuisisi), *training* (pelatihan), *appraising* (menilai), dan *compensating employees* (kompensasi

karyawan), dan *attending to their labor relations* (menghadiri untuk hubungan kerja mereka), *health and safety* (kesehatan dan keamanan), dan *fairness concern* (keadilan). (Dessler, 2017)

### **2.3. Organizational Citizenship Behavior**

*Organizational citizenship behavior* adalah tingkah laku yang tidak termasuk kedalam *job requirement* formal karyawan dan termasuk kontribusi terhadap psikologis dan lingkungan sosial dalam lingkungan pekerjaan. Selain itu *organizational citizenship behavior* juga termasuk ketika seseorang berbicara positif tentang pekerjaannya, saling membantu, dan harapan karyawan melampaui dari ekpektasi pekerjaan normal mereka (Judge, 2017).

*Organizational citizenship behavior* pada kenyataannya untuk mendorong atau mematahkan semangat sesuai dengan kondisi yang ada di perusahaan. Berikut terdapat langkah yang bisa dilakukan oleh *manager* untuk meningkatkan frekuensi OCB di tim kerja ,

1. *Be a model of helpful behavior*

Seorang manager harus bisa menjadi penolong untuk karyawan atau rekan kerjanya. Mereka menjadi model memiliki sikap penolong.

2. *Make voluntary function worth attending*

Membuat *meeting* yang menarik dan menyenangkan akan mungkin meningkatkan kemungkinan karyawan untuk datang dan meningkatkan aspek OCB.

3. *Demonstrate courtesy*

Manager harus selalu memastikan untuk memberikan contoh tingkah laku mereka terhadap karyawan. Menunjukkan kepedulian terhadap karyawan,

memperlakukan karyawan dengan sopan dan hasilnya akan menunjukkan aspek dari OCB.

4. *Don't complain!*

Jika manager selalu mengeluh maka akan memberikan tingkah yang sama kepada karyawan dan akan meningkatkan OCB dalam grup kerja.

5. *Demonstrate conscientiousness*

Sebagai manager harus rela untuk datang cepat, tidak teat, dan tetap melakukan segala aturan pada jabatannya karena jika tidak karyawan tidak akan melakukan hal yang sama juga.

6. *Treat employee fairly*

Ketika karyawan merasakan mereka di perlakukan secara adil maka mereka akan rela untuk mendorong OCB naik.

*Organizational citizenship behavior* adalah kondisi informal dari suatu tingkah laku dimana beberapa orang melampaui apa yang di harapkan dari kondisi formal untuk mereka berkontribusi terhadap *well being* di organisasi (Greenberg J. R., 2008). Contoh dari OCB-O yaitu *organizational citizenship behavior organizational* adalah :

1. Berbicara hal yang positif tentang perusahaan kepada orang luar
2. Mampu menerima ide-ide yang baru
3. Mampu menoleransi ketidaknyamanan yang sementara tanpa mengeluh
4. Memberikan ide baru yang mampu meningkatkan fungsi organisasi
5. Mengekspresikan kesetiaan terhadap organisasi

Contoh dari OCB-I yaitu *organizational citizenship behavior individual* adalah :

1. Melakukan kebaikan terhadap seseorang

2. Membantu rekan kerja yang memiliki masalah pribadi
3. Membawa makanan untuk dibagikan dengan rekan kerja
4. Mengirimkan ucapan ulang tahun kepada rekan kerja
5. Mengumpulkan uang dan membelikan bunga untuk rekan kerja atau untuk keadaan duka

OCB memiliki beberapa bentuk dan ada 5 kategori yang akan dijelaskan yaitu :

1. *Altruism*, contohnya adalah membantu rekan kerja dengan proyek tertentu, mengganti tanggal liburan dengan orang lain, menjadi suka relawan
2. *Conscientiousness*, contohnya adalah tidak pernah satu hari pun melewatkan kerja, datang kerja lebih awal jika diperlukan, tidak membuang waktu untuk mengangkat telepon pribadi.
3. *Civic Virtue*, contohnya adalah menghadiri pertemuan sukarela dan fungsi, membaca memo dan mengikuti perkembangan informasi.
4. *Sportmanship*, contohnya adalah melakukan suatu hal tanpa mengeluh, tidak mencari-cari kesalahan organisasi.
5. *Courtesy*, contohnya adalah tidak membalas kesalahan seseorang untuk menghindari masalah, tidak mengebu-gebu ketika terprovokasi (Greenberg J. B., 2008)

Berdasarkan pernyataan beberapa peneliti terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah tingkah laku yang tidak termasuk kedalam *job requirement* formal karyawan dan termasuk kontribusi terhadap psikologis dan lingkungan sosial dalam lingkungan pekerjaan. Selain itu *organizational citizenship behavior* juga termasuk ketika seseorang berbicara

positif tentang pekerjaannya, saling membantu, dan harapan karyawan melampaui dari ekpektasi pekerjaan normal mereka (Judge, 2017)

#### **2.4. *Transformational Leadership***

*Transformational leadership* adalah seseorang yang menginspirasi pengikutnya untuk melampaui keinginan pribadi mereka untuk kebaikan organisasi. Pemimpin *transformasional* akan memiliki efek yang luar biasa kepada pengikutnya jika merespon dengan meningkatkan komitmen mereka (Judge, 2017).

*Transformational leadership* mengacu pada pendekatan di mana setiap *leader* memotivasi pengikutnya agar lebih mengenali tujuan organisasi dan tertarik untuk meningkatkan kinerja melebihi ekspektasi (Buil, 2018).

*Transformational leadership* adalah seseorang yang mampu membawa aura positif dan membawa perubahan dalam organisasi. *Transformational leadership* terfokus terhadap apa yang ingin dicapai oleh pemimpin, baik itu yang masih membutuhkan perhatian khusus terhadap karakter personal pemimpin dan hubungan pemimpin itu kepada pengikutnya. Selain itu ada 10 mengapa *transformational* terjadi (DuBRIN, 2016):

1. *Raising people's awareness*

Pemimpin *transformasional* mampu membuat anggota grup sadar terhadap betapa pentingnya dan nilai penghargaan tertentu dan bagaimana mendapatkannya.

2. *Helping people look beyond self-interest*

Pemimpin *transformasional* membantu anggota grup untuk melihat gambaran besar tim dan organisasi. Sebagai contoh pemimpin mampu melihat ketika karyawannya tidak suka mengerjakan pekerjaan sampingan

untuk menunjang pekerjaannya maka dari itu pemimpin rela mengeluarkan uang lebih untuk mempekerjakan karyawan lagi demi kenyamanan karyawannya.

3. *Helping people search for self fulfillment*

Pemimpin *transformational* membantu karyawannya untuk memenuhi *self-fulfillment* sebagai bentuk kepuasan minornya.

4. *Helping people understand the need for change*

Pemimpin *transformational* harus membantu anggotanya untuk mengerti jika mereka membutuhkan perubahan baik secara emosional dan intelektual.

5. *Investing manager with a sense of urgency*

Untuk membentuk *transformational*, seorang pemimpin mengumpulkan manajer yang kritis dan memberi mereka dorongan untuk melakukan perubahan.

6. *Committing to greatness*

Sebuah bisnis bisa menjadi kesempatan yang baik untuk individual atau perusahaan dengan cara mengadopsi sikap *greatness*. Pemimpin bisa meninggikan alaminya manusia dan menguatkan lingkungan. *Greatness* bisa meningkatkan efektifitas bisnis seperti profit dan harga saham yang tinggi.

7. *Adopting a long-range perspective and at the same time observing organizational issues from broad rather than a narrow perspective*

Pemimpin *transformational* mendorong banyak anggota untuk berpikir *future orientation*.

8. *Building trust*

Proses membangun kepercayaan antara pemimpin dan anggota grup karena ketidakpercayaan dan kecurigaan sedang merajalela di dalam perusahaan yang sedang berkembang.

9. *Facilitating proactive behavior*

Selain itu untuk membawa perubahan pemimpin transformasional memfasilitasi perilaku yang proaktif di sebagian bawahan. Dengan menjadi proaktif, bawahan akan inisiatif untuk membuat perubahan yang positif

10. *Concentrating resources on areas the need the most change*

Pemimpin *transformasional* tidak bisa mengurus semua masalah secara bersamaan pada perusahaan yang bermasalah. Strategi praktikal nya adalah dengan melihat kekurangan perusahaan dan konsentrasi terhadap sumber daya yang sangat membutuhkan perubahan yang memiliki kemungkinan paling besar untuk memberikan hasil.

Berdasarkan beberapa pernyataan peneliti terdahulu maka dapat disimpulkan *transformational leadership* adalah seseorang yang menginspirasi pengikutnya untuk melampaui keinginan pribadi mereka untuk kebaikan organisasi. Pemimpin transformasional akan memiliki efek yang luar biasa kepada pengikutnya jika merespon dengan meningkatkan komitmen mereka (Judge, 2017).

**2.5. *Work engagement***

*Work engagement* adalah kondisi yang diinginkan di mana karyawan memiliki keadaan psikologis positif dapat meningkatkan motivasi. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan memiliki lebih banyak energi, minat, dan antusiasme sehingga tidak memperhatikan waktu yang dihabiskan untuk bekerja. Selain itu

*work engagement* memiliki 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, and *absorption* (Yunshuo Liu, 2019).

*Work engagement* dibangun atas 3 yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Work engagement* juga menyiratkan bahwa karyawan lebih terhubung dengan perusahaan maka karyawan yang *engaged* dengan perusahaan akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan *non engaged* (Buil, 2018).

*Vigor* berarti karyawan bersemangat di tempat kerja dan bersedia berkontribusi, *dedication* berarti karyawan menyadari pentingnya pekerjaan, bersedia menghadapi tantangan, dan memiliki hasrat di tempat kerja, *absorption* berarti karyawan benar-benar terkonsentrasi dan terlibat dalam pekerjaan, merasa bahwa waktu berlalu dengan cepat, dan mereka tidak mudah dipengaruhi oleh hal-hal di sekitar mereka (Yang, 2018).

*Work engagement* memberikan penjelasan yang lebih komprehensif tentang hubungan karyawan dengan kinerja daripada konsep-konsep terkenal yang merefleksikan diri lebih memahami diri sendiri, seperti motivasi intrinsik, atau kepuasan kerja (Rusu, 2019).

Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi tidak mungkin merasa mudah untuk berpisah dari pekerjaan mereka karena investasi waktu dan energi mereka dalam pekerjaan dan identitas diri dengan pekerjaan yang mereka lakukan, meningkatkan ikatan emosional dengan organisasi, pemimpin, dan rekan kerja (Teo, 2019)

*Employee are engaged* ketika mereka mengenali pengalaman kerja mereka memberi energi dan menstimulasi dan bersedia untuk menginvestasikan upaya mereka bahkan dalam menghadapi kesulitan (*vigor*); ketika mereka melihatnya sebagai pengabdian (*dedication*) yang bermakna, inspirasional, dan menantang; dan ketika mereka sepenuhnya tenggelam di dalam pekerjaannya (*absorption*) (Fujimoto, 2016).

Berdasarkan beberapa pernyataan peneliti terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah kondisi yang diinginkan di mana karyawan memiliki keadaan psikologis positif dapat meningkatkan motivasi. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan memiliki lebih banyak energi, minat, dan antusiasme sehingga tidak memperhatikan waktu yang dihabiskan untuk bekerja. Selain itu *work engagement* memiliki 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, and *absorption* (Yunshuo Liu, 2019).

## **2.6. Organizational Identification**

*Organizational identification* kondisi yang mencerminkan "keadaan psikologis di mana seseorang mendefinisikan diri sendiri sesuai dengan atribut yang sama dengan organisasi "(Menurut Lee, Park, & Koo, 2015:1049 dalam (Buil, 2018)).

Karyawan yang memiliki identifikasi organisasi (OI) tingkat tinggi dapat didefinisikan sebagai sejauh mana orang-orang datang untuk melihat organisasi sebagai bagian dari diri mereka sendiri (Rosengrena, 2017). Identifikasi ini dibentuk dan diperkuat melalui perilaku pekerja sesuai dengan organisasinya (Zoonen, 2019).

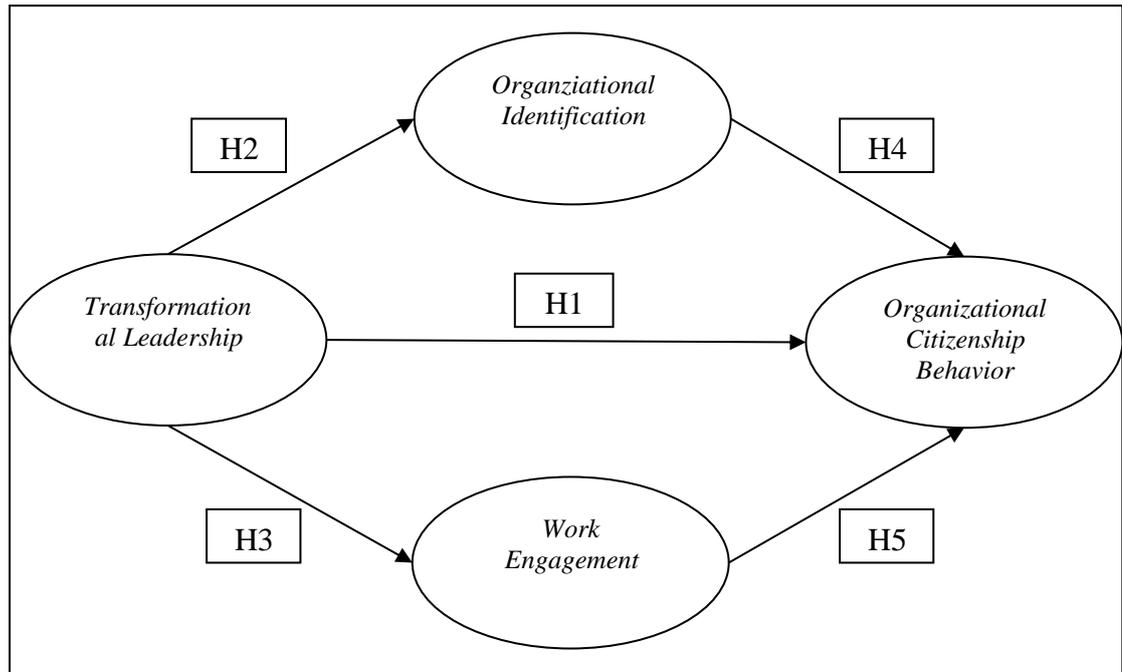
*Organizational identification* menggambarkan sejauh mana individu mendefinisikan diri mereka sendiri, dan mencari identitas pribadi, melalui pekerjaan mereka (Thurston, 2018).

*Organizational identification* adalah jenis spesifik dari identifikasi sosial yang memunculkan persepsi tentang nilai-nilai bersama, kepemilikan, dan loyalitas kepada suatu organisasi (Carmon, 2010)

Berdasarkan beberapa pernyataan peneliti terdahulu maka dapat disimpulkan *organizational identification* kondisi yang mencerminkan "keadaan psikologis di mana seseorang mendefinisikan diri sendiri sesuai dengan atribut yang sama dengan organisasi "(Menurut Lee, Park, & Koo, 2015:1049 dalam (Buil, 2018)).

## **2.7. Model Penelitian**

Berdasarkan Rumusan Masalah di atas, peneliti mengajukan model penelitian sebagai berikut :



Sumber (Buil, 2018)

**Gambar 2.3 Model Penelitian**

## 2.8. Pengembangan Hipotesis

### 2.8.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pemimpin transformasional mendorong pengikut mereka untuk menerima dan menginternalisasi misi, visi, dan tujuan organisasi, sehingga mengarah pada perasaan memiliki dan mengidentifikasi dan untuk meningkatkan pengikut OCB baik itu secara OCB-I atau OCB-O, hal itu disebabkan kemampuan pemimpin transformasional yang mampu memberikan motivasi kepada pengikutnya agar kinerjanya diatas harapan. Kepemimpinan transformasional harus memiliki pengaruh positif dengan meningkatkan OCB karyawan (Guay, 2015).

Pemimpin otentik mempromosikan follower OCB untuk alasan berikut : Pertama, para pemimpin otentik memimpin dengan memberi contoh ketika mereka

menunjukkan keyakinan, harapan, dan optimisme di tempat kerja dengan demikian sikap dan emosi positif ini dapat menular dan menciptakan efek positif melalui organisasi untuk mendorong perkembangan emosi dan kognitif positif di antara pengikut mereka dan memberikan hasil OCB yang meningkat. Kedua, para pemimpin otentik secara obyektif mengevaluasi semua informasi yang relevan saat mengambil keputusan, mereka menciptakan lingkungan yang adil dan terbuka di tempat kerja. Di tempat kerja seperti itu, karyawan lebih sadar akan pentingnya membantu orang lain. Perilaku kepemimpinan memiliki efek positif pada karakteristik pengikut seperti OCB (Qiu, 2019).

Para pemimpin menghargai OCB yang baik karena perilaku ini tidak hanya menguntungkan pengikut, tetapi mereka juga secara tidak langsung berkontribusi pada pemimpin dan seluruh organisasi. Yaitu, ketika pengikut mendemonstrasikan OCB, mereka memfasilitasi tugas-tugas pemimpin seperti mendukung tim, mengelola konflik, mendelegasikan, dan membimbing. Contohnya ketika *followers* secara sukarela membantu orang lain untuk mencapai tujuan dan tugas mereka atau saling membantu ketika ada pekerjaan yang berat secara tidak langsung karyawan berkontribusi terhadap perusahaan dan membantu mencegah terjadinya masalah terkait dengan pekerjaan. *Followers* yang mendemonstrasikan OCB membantuk *leader* mereka untuk menyelesaikan pekerjaan lebih mudah (Decoster, 2014). Berdasarkan uraian di atas maka disusunlah hipotesis :

H1 : *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

### **2.8.2. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Identification***

Pemimpin transformational memberikan penjelasan ideologis yang menghubungkan antara identitas karyawan dan identitas perusahaan sehingga meningkatkan motivasi karyawan untuk meningkatkan performa mereka (Mangin, 2011).

*Transformational leadership* meningkatkan kontribusi karyawan terhadap grup . selain itu *Transformational leadership* membantu karyawan untuk melihat kalau karyawan dan organisasi adalah satu kesatuan selain itu juga mendorong agar lingkungan kerja bisa mendukung keterampilan karyawan agar bisa menyelesaikan tantangan tugas di tempat kerja (Patnaik, 2015).

*Transformational leadership* berkaitan dengan minat pengikut dari kepentingan mereka sendiri ke kepentingan organisasi, salah satu cara untuk melakukan ini dengan melibatkan identifikasi pengikut dengan organisasi maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan identifikasi organisasi pengikut (Humphrey, 2015). Berdasarkan uraian di atas maka disusunlah hipotesis :

H2 : *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational identification*

### **2.8.3. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work engagement***

*Transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku karyawan. Selain itu pemimpin yang *transformational* memiliki karisma dan

kemampuan untuk mempengaruhi karyawan untuk melakukan pekerjaan diluar ekspektasi (Hayati, 2014).

*Supervisor* harus bisa melibatkan *transformational leadership* sebagai sebuah gaya di mana ini bisa menjadi *role model* menjadi setia dan kurang perhatian terhadap dirinya sendiri, dalam hal ini karyawan menjadikan *supervisornya* contoh dan mengikutinya karena merasa *supervisor* adalah *role modelnya*. Dalam hal ini biasanya karyawan menjadi cenderung untuk mengerjakan tugas yang beresiko tinggi dan mengorbankan dirinya sendiri untuk berkontribusi lebih baik lagi dalam organisasi (Ghadi, 2012).

*Transformational leadership* dan *work engagement* memiliki hubungan positif karena pembinaan *supervisor* mampu mengimprovisasi *Work engagement* karyawan hubungan ini menjadi menonjol terutama ketika karyawan itu produktif dan efektif (Faruk, 2015). Berdasarkan uraian di atas maka disusunlah hipotesis :

H2 : *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*

#### **2.8.4. Pengaruh *Organizational Identification* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational identification* meningkatkan pengaruh terhadap perilaku kinerja karyawan hal ini disebabkan arena mereka berasumsi bahwa mereka adalah bagian dalam sebuah anggota grup maka mereka akan bersedia untuk mencurahkan upaya agar terlibat dalam organisasi (Chirumbolo, 2016).

*Organizational identification* adalah berbagi pengalaman dengan grup atau memiliki rasa kesatuan dengan kelompok dan saling berbagi pengalaman baik atau buruk dan mengacu kepada sejauh mana individu menganggap diri mereka bagian dari organisasi (Bellou, 2005).

*Organizational identification* secara positif berpengaruh terhadap OCB karena 2 alasan yaitu karyawan yang secara kuat mengenai organisasi dimana dia bekerja akan memiliki sikap positif selain itu *identification* juga memotivasi karyawan untuk mendukung keinginan perusahaan dimana bisa dilakukan dengan cara memberikan upaya terhadap tugas dan meningkatkan kinerja individu (Buil, 2018). Berdasarkan uraian di atas maka disusunlah hipotesis :

H4 : *Organizational identification* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

#### **2.8.5. Pengaruh Antara *Work engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Work engagement* secara positif memiliki relasi dengan OCB, lebih spesifik ketika karyawan merasa betapa pentingnya pekerjaan dan karyawan benar-benar terlibat dalam pekerjaan maka karyawan cenderung akan lebih terlibat dalam perilaku OCB yaitu *altruism*, *conscientiousness* dan *civic virtue* (Strickland, 2010).

Hubungan antara *work engagement* dan OCB hal ini dikarenakan karyawan harus di arahkan agar mereka aktif dengan peran tersebut dalam organisasi dan OCB adalah ketika karyawan berkeja melampaui persyaratan pekerjaan formal mereka sehingga telah dibuktikan hubungan antara *work engagement* dan OCB (Bartlett, 2012).

Tingkah laku pekerjaan seseorang dapat menjelaskan OCB diakui secara luas, karena *work engagement* dan *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan yang sangat dekat satu sama lain (Sanders, 2013).

*Work engagement* dapat memberikan pengaruh terhadap OCB hal ini disebabkan pada teori sosial dan timbal balik, karyawan sangat terlibat dalam perusahaan memiliki kecenderungan untuk terlibat dalam perusahaan dan lebih bertanggung jawab (Ariani, 2013). Berdasarkan uraian di atas maka disusunlah hipotesis :

H5 : *Work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

## **2.9. Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Publikasi</b>	<b>Judul Peneliti</b>	<b>Manfaat Penelitian</b>
1	Isabel Buil, Eva Martínez, Jorge Matute	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	<i>Transformational Leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive Personality</i>	Digunakan sebagai acuan jurnal utama
2	Guo, Yunshuo Liu&Long Ye& Ming	<i>safety science</i>	<i>The influence of occupational calling on safety performance among train drivers: The role of work engagement and perceived organizational support</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi work engagement
3	Yang, Tien-Ming Cheng& Ci-Yao Hong& Bo-Cheng	<i>journal of air transport management</i>	<i>Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi work engagement
4	Rusu, Luca Tisu& Daria Lupşa& Delia Vîrgă &Andrei	<i>Personality and Individual Difference</i>	<i>Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi work engagement

5	Teo, Stephen T.T.&Bentley, Tim&Nguyen, Diep	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	<i>Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>work engagement</i>
6	Fujimoto, Yuka& Ferdous, Ahmed Syahriar& Sekiguchi, Tomoki& Sugianto, Lyfie	<i>journal of business research</i>	<i>The effect of mobile technology usage on work engagement and emotional exhaustion in japan</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>work engagement</i>
7	Demirtaşç, A.Asuman Akdoğan& Aykut Arslanb& Özgür		<i>A Strategic Influence of Corporate Social Responsibility on Meaningful Work and Organizational Identification, via Perceptions of Ethical Leadership</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>work engagement</i>
8	Rosengrena, Sara&Bondessonb, Niklas	<i>journal of retailing and consumer services</i>	<i>How organizational identification among retail employees is affected by advertising</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>organizational identification</i>

9	Zoonen, Ward van & Treem, Jeffrey W	<i>consumer in human behavior</i>	<i>The role of organizational identification and the desire to succeed in employees' use of personal twitter accounts for work</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>organizational identification</i>
10	Thurston, Ella & Glendon, A. Ian	<i>Safety Science</i>	<i>Association of risk exposure, organizational identification and empowerment, with safety participation, intention to quit, and absenteeism</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>organizational identification</i>
11	Carmon, Anna F. & Miller, Amy N. & Raile, Amber N. W. & Roers, Michelle M.	<i>Journal of Family Business Strategy</i>	<i>Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>organizational identification</i>

12	Guay, Russel P.& Choi, Daejeong	<i>The Leadership Quarterly</i>	<i>To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>transformational leadership</i>
13	Qiua, Shaopin& Alizadeha, Amin& Dooleya, Larry M.& Zhangb, Ruijuan	<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	<i>The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industri</i>	Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis <i>transformational leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
14	Decoster, Stijn& Stouten, Jeroen& Camps, Jeroen& Tripp, Thomas M.	<i>The Leadership Quarterly</i>	<i>The role of employees' OCB and leaders' hindrance stress in the emergence of self-serving leadership</i>	Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis <i>transformational leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>

15	Mangin, Juan A. Moriano & Fernando Molero & Gabriela Topa & Jean-Pierre Lévy		<i>The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>transformational leadership</i>
16	Patnaik, Suchandra Bose & Dr.Bhaswati	<i>International Journal Of Management &amp; Information Technology</i>	<i>A theoretical model of transformational leadership and organizational identification of employees : The role of organizational learning , organizational justice and psychological empowerment</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>transformational leadership</i>
17	Humphrey, Amber	<i>The Psychologist-Manager Journal</i>	<i>Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>transformational leadership</i>

18	Hayati, Davood& Charkhabi, Morteza& Naami, AbdolZahra	<i>Springer</i>	<i>The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study</i>	Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis transformational leadership terhadap work engagement.
19	Ariani, Dorothea Wahyu	<i>International Journal of Business Administration</i>	<i>The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior</i>	Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis work engagement terhadap organizational citizenship behavior
20	Faruk, Gözükaraa& özlem& üimúeka& Omer		<i>Linking Transformational Leadership to Work engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University</i>	Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis transformational leadership terhadap work engagement.

21	Chirumbolo, Antonino Callea & Flavio Urbini & Antonio	<i>Journal of Management Development</i>	<i>The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance</i>	Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis <i>organizational identification</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
22	Bellou, V. Bellou & L. Chitiris & A.	<i>Operational Research</i>	<i>The Impact of Organizational Identification and Self-Esteem on Organizational Citizenship Behavior: The Case of Greek Public Hospitals</i>	Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis <i>organizational identification</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
23	Strickland, Meredith Elaine Babcock-Roberson & Oriel J.	<i>The Journal of Psychology</i>	<i>The Relationship Between Charismatic Leadership, Work engagement, and Organizational Citizenship Behaviors</i>	Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis <i>work engagement</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior.</i>
24	Bartlett, Suthinee Rurkkhum & Kenneth R.	<i>Human Resource Development International</i>	<i>The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand</i>	Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis <i>work engagement</i> terhadap

				<i>organizational citizenship behavior.</i>
25	Ghadi, Mohammed Yasin & Fernando, Mario	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>	<i>Transformational leadership and work engagement The mediating effect of meaning in work</i>	Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis <i>transformational leadership</i> terhadap <i>work engagement</i> .
26	Sanders, Piety Runhaar & Judith Konermann & Karin	<i>Teaching and Teacher Education</i>	<i>Teachers organizational citizenship behavior : considering the roles of their work engagement, autonomy and leader member exchange</i>	Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis <i>work engagement</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

