

# **TESIS**

**ANALISIS ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
DAN DAMPAKNYA TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI  
MELALUI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI PADA  
SEKTOR PUBLIK**

***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ANALYSIS  
AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS  
THROUGH LEADERSHIP AND COMPETENCE IN THE  
PUBLIC SECTOR***

**MUHAMMAD RIJAL ALIM RAHMAT**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2021**

# **TESIS**

## **ANALISIS ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN DAMPAKNYA TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI MELALUI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI PADA SEKTOR PUBLIK**

sebagai persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD RIJAL ALIM RAHMAT**

**A012181045**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

# TESIS

**ANALISIS ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
DAN DAMPAKNYA TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI  
MELALUI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI PADA  
SEKTOR PUBLIK**

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ANALYSIS  
AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS  
THROUGH LEADERSHIP AND COMPETENCE IN THE  
PUBLIC SECTOR**

Disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD RIJAL ALIM RAHMAT**

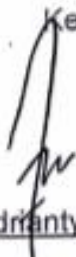
**A012181045**

telah diperiksa dan diseminarkan

Makassar, 24 Februari 2021

Komisi Penasihat

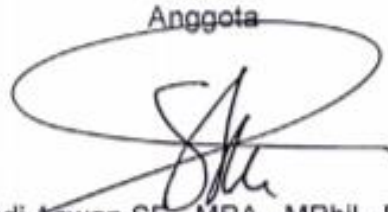
Ketua



Prof. Dr. Hj. Indrianty Sudrman, SE., M.Si

NIP. 1969012819990321

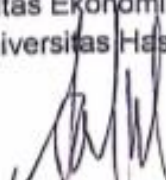
Anggota



Andi Aswan, SE., MBA., MPhil., DBA

Ketua Program Studi Magister Manajemen 106041003

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si, CIPM

NIP. 197705102006041003

# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

## PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA SEKTOR PUBLIK

disusun dan diajukan oleh :

**MUH. RIJAL ALIM RAHMAT**  
A012181045

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **22 FEBRUARI 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,


Pembimbing Pendamping

  
Prof. Dr. H. Indrianty Sudirman, SE., M.Si  
Nip. 19690128 199903 2 001

  
Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA  
Nip. 19770510 200604 1 003

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM  
Nip. 19600703 199203 1 001

  
Prof. Dr. H. Abul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM  
Nip. 19640106 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Rijal Alim Rahmat  
Nim : A012181045  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Melalui Organizational Citizenship Behavior terhadap Efektivitas Organisasi Pada Sektor Publik**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 28 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Muhammad Rijal Alim Rahmat

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas karunia dan nikmat-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Analisis Organizational Citizenship Behavior Dan Dampaknya Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Kepemimpinan Dan Kompetensi Pada Sektor Publik”**.

Shalawat dan salam kepada baginda Rasulullah Muhammad Shalallahu Alaihi Wa Salam sebagai sosok panutan bagi seluruh umat yang telah membawa zaman kegelapan menuju zaman terang benderang.

Tesis ini merupakan sebagian dari hasil perjalanan panjang penulis dalam menuntut ilmu di perguruan tinggi Universitas Hasanuddin. Berbagai hambatan, masalah, tekanan, hingga gangguan kesehatan telah dialami selama proses belajar. Namun, penulis mengetahui bahwa Tuhan akan selalu ada mendampingi hambanya.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister. Terimakasih sebesar-besarnya saya ucapkan kepada pihak-pihak yang telah menemani dan membantu selama proses penyelesaian tugas akhir ini. Terimakasih saya ucapkan kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palabuhu, M.A selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir. SE., M.Si., CIMB selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

3. Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Dosen pembimbing, Ibu Prof Dr. Hj. Indrianty Sudrman, SE., M.Si dan Bapak\_Andi Aswan,SE., MBA,, MPhil., DBA, Terimakasih atas arahannya selama penyelesaian tugas akhir ini. Mohon maaf sebesar-besarnya atas segala kekurangan dan kekeliruan selama proses bimbingan.
5. Segenap penguji, Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si, CIPM, Bapak Dr. H. M. Sobarsyah SE., M.Si dan Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si yang telah memberi saran dan perbaikan untuk hasil yang lebih baik.
6. Bapak dan Ibu Dosen universitas Hasanuddin yang telah membagikan ilmunya.
7. Segenap staf akademik program magister manajemen yang telah memudahkan segala urusan administratif.
8. Seluruh keluarga yang telah mendukung dan memberi semangat kepada penulis.
9. Rekan seperjuangan, teman-teman B2 dan B1 yang telah berbagi cerita, ilmu, pengalaman, dan kepedulian, sehingga bersama-sama kita dapat melalui proses pembelajaran ini.
10. Segenap Rekan kerja, Auditiya Ridwan Dani dan Dinah Diyanah Burhan yang sering membantu penulis dalam urusan cetak mencetak
11. Segenap pihak dan teman-teman yang belum sempat disebutkan satu-persatu. Terimakasih atas bantuannya dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis mengucapkan mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila selama proses penyusunan tesis ini dan selama proses belajar di Universitas Hasanuddin, penulis pernah melakukan kesalahan yang mungkin menyakiti atau menyinggung perasaan pihak-pihak tertentu.

Makassar, Maret 2021

Muhammad Rijal Alim Rahmat



## ABSTRAK

**MUHAMMAD RIJAL ALIM RAHMAT.** Analisis Organizational Citizenship Behavior Dan Dampaknya Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Kepemimpinan Dan Kompetensi Pada Sektor Publik (di bombing oleh **Indrianty Sudirman** dan **Andi Aswan**)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi secara langsung dan tidak langsung pada Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan.

Pengumpulan data dilakukan pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan Kuantitatif dengan populasi penelitian adalah Aparatur Sipil Negara yang memiliki jabatan sebagai Pejabat Struktural dan Pejabat Fungsional pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan berjumlah 56 Orang dengan menggunakan sampel jenuh sehingga jumlah sampel sebanyak 56 responden. Data diolah dan di analisis menggunakan metode Analisis Jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior; Organizational Citizenship Behavior positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi; Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja Efektivitas Organisasi; Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Efektivitas Organisasi melalui Organizational Citizenship Behavior.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kompetensi, Organizational Citizenship Behavior, Efektivitas Organisasi.

## ABSTRACT

**MUHAMMAD RIJAL ALIM RAHMAT.** *Organizational Citizenship Behavior Analysis and Its Impact on Organizational Effectiveness through Leadership and Competence in the Public Sector* (Supervised by **Indrianty Sudirman and Andi Aswan**)

This study aims to determine the influence of Leadership and Competence on Organizational Citizenship Behavior and its Impact on the effectiveness of the organization directly and indirectly on the Provincial Government of South Sulawesi.

Data collection was conducted at the Regional Planning, Development, Research and Development Agency of South Sulawesi Province. This study used a quantitative approach with the population of the study were State Civil Servants that has positions as Structural and Functional Officers in the Regional Planning, Development, Research and Development Agency of South Sulawesi Province numbering 56 people using saturated samples so that the number of samples were as many as 56 respondents. The data is processed and analyzed using the Path Analysis method.

The results showed that: Leadership and Competence have a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior; Organizational Citizenship Behavior is positive and significant towards Organizational Effectiveness; Leadership and Competence have a direct and significant effect on the performance of Organizational Effectiveness; Leadership and Competence have a significant effect on Organizational Effectiveness performance through Organizational Citizenship Behavior.

*Keywords:* Leadership, Competence, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Effectiveness.

## DAFTAR ISI

<b>PRAKATA i</b>	
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>1           BAB I .....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang Masalah .....	1
1.2    Masalah Penelitian .....	8
1.3    Tujuan Penelitian.....	9
1.4    Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1    Manfaat teoritis .....	10
1.4.2    Manfaat Praktis .....	10
<b>2           BAB II .....</b>	<b>12</b>
2.1    Kajian Teoritik.....	12
2.1.1    Perilaku Individu dalam Organisasi .....	12
2.1.2    Kepemimpinan .....	13
2.1.3    Kompetensi .....	20
2.1.4    Kategori kompetensi .....	22
2.1.5    Organizational Citizhenship Behavior.....	23
2.1.6    Efektifitas Organisasi.....	26
2.1.7    Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi.....	29
2.2    Peta Penelitian Terdahulu .....	31
<b>3           BAB III .....</b>	<b>34</b>
3.1    Kerangka Konseptual.....	34
3.1.1    Hubungan OCB dengan Efektifitas Organisasi.....	34
3.1.2    Hubungan Kepemimpinan dengan Efektifitas Organisasi.....	36
3.1.3    Hubungan Kompetensi dengan Efektifitas Organisasi.....	38
3.2    Hipotesis.....	40
<b>4           BAB IV .....</b>	<b>42</b>
4.1    Rancangan Penelitian .....	42
4.2    Situs dan Waktu Penelitian.....	42

4.3	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	43
4.4	Jenis dan Sumber Data .....	44
4.4.1	Jenis Data .....	44
4.4.2	Sumber Data .....	45
4.5	Metode Pengumpulan Data .....	45
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	46
4.7	Instrumen Penelitian .....	53
4.7.1	Uji Mediasi .....	53
4.7.2	Uji Validitas .....	56
4.7.3	Uji Reliabilitas ( <i>Reliability</i> ).....	56
4.8	Teknik Analisis Data.....	57
<b>5</b>	<b>BAB V .....</b>	<b>59</b>
5.1	Deskripsi Obyek Penelitian .....	59
5.2	Hasil Penelitian.....	60
5.2.1	Gambaran Umum Responden .....	60
5.2.2	Analisis Validitas dan Reliabilitas.....	63
5.2.3	Hasil Analisis Deskripsi Variabel .....	65
5.3	Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) dan Pengujian Hipotesis.....	70
<b>6</b>	<b>BAB VI .....</b>	<b>76</b>
6.1	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	76
6.2	Pengaruh Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	78
6.3	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Organisasi.....	79
6.4	Kompetensi terhadap Efektivitas Organisasi .....	81
6.5	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Efektivitas Organisasi 84	
<b>7</b>	<b>BAB VII .....</b>	<b>85</b>
7.1	Kesimpulan.....	85
7.2	Keterbatasan Penelitian .....	86
7.3	Saran .....	87
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>89</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Efektivitas Pemerintahan Berdasarkan Worlwide Governance Indicator.....	1
Tabel 2.1 Peta Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 4.1 Populasi dan Sampel Penelitian.....	44
Tabel 4.2 Alternatif jawaban dan skor masing-masing alternatif .....	46
Tabel 5.1 Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
Tabel 5.2 Tingkat Pendidikan Responden .....	61
Tabel 5.3 Masa Kerja Responden .....	62
Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas Pearson Correlatio.....	63
Tabel 5.5 Hasil Uji Realbilitas .....	64
Tabel 5.6 Deskripsi Variabeli Kepemimpinan.....	65
Tabel 5.7 .....	67
Tabel 5.8 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.....	68
Tabel 5.9 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai .....	69
Tabel 5.10 Output Path Analysis .....	72

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar 2.1 Model Perilaku Individu dalam Organisasi Robbins (1996)</b> .....	13
<b>Gambar 3.1 Model Kerangka Konseptual</b> .....	39
<b>Gambar 5.1 Hasil Path Analysis</b> .....	70

**DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1.....	93
LAMPIRAN 2.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 98
LAMPIRAN 3.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 103
LAMPIRAN 4.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 106
LAMPIRAN 5.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 109
LAMPIRAN 6.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 119

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi merupakan bagian dari dinamika masyarakat, dalam arti bahwa perkembangan akan menyebabkan tuntutan terhadap pembaharuan dan perubahan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perkembangan tersebut. Birokrasi Indonesia disektor publik di era reformasi saat ini bisa dikatakan belum menunjukkan arah perkembangan yang baik, karena masih banyak ditemukan birokrat yang arogan dan menganggap rakyatlah yang membutuhkannya, praktik KKN yang masih banyak terjadi, dan mentalitas birokrat yang masih jauh dari harapan.

**Tabel 1.1 Tingkat Efektivitas Pemerintahan Berdasarkan *Worldwide Governance Indicator***

Negara	Worldwide Government Indicator	2014	2015	2016	2017	2018
Indonesia	Government Effectiveness	-0.04	-0.24	0.01	0.04	0.18
Malaysia	Government Effectiveness	1.12	0.95	0.87	0.83	1.08
Brunei Darusalam	Government Effectiveness	0.99	0.85	0.59	0.72	0.69
Singapura	Government Effectiveness	2.18	2.24	2.21	2.22	2.23

Sumber : <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports> (2019)

Berdasarkan tabel diatas Indonesia terus mengalami kenaikan tiap tahunnya namun jika dibandingkan dengan negara lainnya memiliki tingkat efektivitas pemerintah terendah. Menurut Pinchot dan Pinchot dalam Kaloh, (2003:34), Tuntutan nasional dan tantangan global bahwa untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi



jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Ini terjadi karena sifat hakikat pekerjaan dan organisasi moderen mulai berubah. Besarnya struktur kelembagaan pemerintah mengakibatkan Indeks Efektivitas Pemerintah berada di posisi paling rendah dibandingkan negara-negara lain di Asia Tenggara

Salah satu konsep pengelolaan organisasi pemerintah supaya mampu melayani masyarakat dengan baik adalah konsep *good governance* yang menunjukkan kinerja pada upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan proses manajemen pemerintahan sehingga kinerja pelayanan menjadi lebih baik. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut adalah dengan cara melakukan peningkatan efektivitas organisasi.

Menurut pendapat Mahmudi yang mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut : "Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan" (Mahmudi 2005). Berdasarkan pendapat tersebut, bahwa efektivitas mempunyai hubungan timbal balik antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output, maka semakin efektif suatu program kegiatan. Efektivitas berfokus pada outcome (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*.

Efektivitas organisasi pada sektor publik sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur yang relevan dan mampu menjawab tuntutan dinamika perkembangan lingkungan. Oleh sebab itu efektivitas organisasi diharapkan berjalan maksimal. Karena sesuai dengan visi, misi program dan rancangan tugas pokok dan fungsi masing-masing sektor public.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa ada permasalahan terkait ketidakselarasan antara tujuan dan output yang menyebabkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi tidak berjalan dengan semestinya..

Secara umum juga dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan sasaran yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu melalui pelaku-pelaku yang ada dalam organisasi. Pelaku organisasi adalah sumber daya manusia yang ada dalam organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap (*attitude*) dan pengalaman (*experience*). Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja atau kinerja (*performance*) yang berbeda-beda pula sehingga dapat menghambat pencapaian efektifitas organisasi. Untuk mencapai efektifitas organisasi yang maksimal, dituntut adanya perilaku pegawai yang bekerja sesuai tugas dan fungsinya serta mampu bekerja diluar peran (*extra role performance*). Kinerja *extra role* sangat penting artinya bagi efektivitas organisasi, dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi yang pada akhirnya akan berdampak pada kelangsungan hidup organisasi, terutama ditengah lingkungan bisnis yang sedang bergejolak saat ini (Konovsky dan Pugh, 1994).

Bentuk *extra role* yang telah dikonsepsikan kedalam berbagai variabel penelitian, dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku *extra-role* didalam organisasi juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mendidentifikasi perilaku pegawai sehingga ia dapat disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat, 1999, dalam Wijaya, 2002). Pegawai yang baik (*good citizenship*)

cenderung menampilkan OCB. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai “good citizens” (Markoczy dan Xin, 2002)

Victor Thomson sebagaimana dikutip Mariman Dharto (2014) mengatakan bahwa birokrasi itu bersifat impersonal, semua hal yang bertalian dengan urusan pribadi tidak berlaku dalam birokrasi. Warren Bennis dalam Miftah Thoha (2012: 95) berpendapat bahwa organisasi itu dipersamakan dengan mesin yang hanya bergerak kalau digerakkan. identifikasi pegawai yang berpengaruh terhadap OCB.

Peran OCB dianggap vital dan sangat menentukan kinerja organisasi. Selain sebagai unsur yang unik dari perilaku individu dalam dunia kerja, OCB juga menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup aparatur pemerintahan. Karena OCB menjadi karakteristik individu yang tidak hanya mencakup kemampuan dan kemauannya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kehendak untuk melaksanakan kerjasama dengan pegawai lainnya, suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif

Pegawai sepatutnya memiliki peran OCB dengan menunjukkan perilaku sukarela untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab dan kewajibannya demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan OCB perlu adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain kepemimpinan. Kondisi ini karena OCB memainkan peran penting dalam proses pertukaran timbal balik di organisasi (Maharani, Troena dan Noermijati, 2013). Huang et al. (2012) menyebutkan bahwa riset mengenai OCB telah dilakukan dan sejumlah faktor terbukti untuk mempengaruhi OCB. Organisasi memerlukan

karyawan yang memiliki perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi (Robbins dan Judge, 2008:40).

Salah satu fenomena yang terjadi di dalam Pemerintahan ialah Pendelagasian wewenang. Pendelegasian ini akan diberikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pegawai. Namun Hal ini menunjukkan bahwa sistem dalam pemerintahan yang bersifat kaku akan sulit ketika melaksanakan pekerjaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan efektifitas organisasi. Tetapi dalam konteks sektor publik, kinerja dan efektivitas mereka masih di pertanyakan. Kinerja sektor publik banyak mempertimbangkan kinerja formal (in role) dan mengabaikan dimensi perilaku kerja seperti OCB (extra-role), motif altruistik, komitmen (Camilleri dan Heidjen, 2007). Sehingga penting untuk mengetahui dan memahami identifikasi pegawai yang berpengaruh terhadap OCB. Kemudian berdasarkan hasil pra-penelitian yang dilakukan pada pada 2 Subbidang dalam Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mengenai perilaku OCB ASN yaitu 1) Kepala Subbidang Data dan Informasi bersedia untuk membantu walau pekerjaan tersebut diluar tanggung jawab. Hal ini dibuktikan dengan mengambil alih beberapa tanggung jawab perencanaan pembangunan dari subbidang lain. 2) Kepala Subbagian Pembangunan Manusia juga bersedia untuk membantu dengan menilai situasi dan kondisi pekerjaannya. 3) 2 Pejabat Fungsional Perencana yang menolak membantu pekerjaan orang lain apabila tidak ada timbal balik. 4) 2 Orang Pejabat Fungsional Perencana bersedia membantu diluar tugas pokok dan fungsinya.

Rahmawati (2017) berpendapat bahwa efektifitas organisasi dapat tercapai apabila setiap individu dalam organisasi mampu menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja individu-individu akan baik jika individu mampu didorong untuk berperilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB), dimana pekerjaan tersebut harus di atur dengan baik yang tentunya tidak dapat di pisahkan dari kemampuan/kompetensi pemimpinnya.

Mengingat pentingnya kedudukan, peran dan fungsi pegawai selaku aparatur negara pada sektor publik, diperlukan keunggulan kompetensi, demi peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu memwujudkan efektifitas organisasi.

Rivai dkk (2008:97) menjelaskan kompetensi merupakan sesuatu hal yang penting bagi suatu pekerjaan dalam suatu organisasi dimana bentuk dan tingkatan perilaku pegawai yang berbeda-beda. Ketika pegawai memiliki kompetensi yang rendah dan tidak mampu berkompetisi maka akan menghambat pencapaian efektifitas organisasi. Oleh karena itu kompetensi menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang mampu berkompetisi dalam menjalankan tugas, dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional kerja mereka.

Argyris Harsey dan Blanchard (1995) menyatakan bahwa tanpa kompetensi antar pribadi atau lingkungan yang aman secara psikologis, organisasi menciptakan landasan bagi ketidakpercayaan, konflik antar kelompok, kekakuan, dan sebagainya, yang pada gilirannya akan menyebabkan penurunan keberhasilan efektifitas organisasi dalam memecahkan persoalan. Sebaliknya, apabila nilai-nilai kemanusiaan atau demokratis ditumbuh kembangkan dalam

organisasi, akan berkembang kepercayaan dan hubungan yang tulus di antara orang-orang dan hal ini akan menghasilkan peningkatan kompetensi antar pribadi, kerjasama antar kelompok, keluwesan, dan yang sejenis, serta dapat menimbulkan peningkatan efektivitas organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu proses menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi karena memiliki kekuasaan, kewibawaan dan kemampuan, agar bekerja dalam suasana moralitas yang tinggi dengan penuh semangat dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing sesuai hasil yang diharapkan (Salam, 2002). Menurut Silalahi (2002), kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas dalam usaha mencapai tujuan sehingga efektifitas organisasi dapat tercapai. Kepemimpinan adalah suatu proses menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi karena memiliki kekuasaan, kewibawaan dan kemampuan, agar bekerja dalam suasana moralitas yang tinggi dengan penuh semangat dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing sesuai hasil yang diharapkan (Salam, 2002). Pendapat tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan mendasari munculnya motivasi pada diri seorang pegawai dalam bekerja yang kemudian tentunya akan mempengaruhi peningkatan efektivitas organisasi.

Dengan dasar konsep efektivitas maka variabel-variabel yang terkait merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam rangka menunjang pencapaian organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai jika terdapat semangat kerja yang tinggi para pegawainya sehingga efektifitas organisasi dapat terwujud. Maka unit analisis yang sesuai dengan konsep efektifitas organisasi tersebut adalah pegawai secara individual pada lingkup Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah di Provinsi Sulawesi Selatan

## 1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
3. Apakah Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap Efektivitas Organisasi Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
4. Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Efektivitas Organisasi Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
5. Apakah Kompetensi berpengaruh langsung terhadap Efektivitas Organisasi Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
6. Apakah Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior*
7. Apakah Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior*

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
3. Menguji dan menganalisis pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Efektivitas Organisasi pada pegawai Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
4. Menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung Kepemimpinan terhadap Efektivitas Organisasi pada pegawai Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
5. Menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung Kompetensi terhadap Efektivitas Organisasi pada pegawai Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
6. Menguji dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Organisasi melalui Organizational Citizenship Behavior pada pegawai Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan



7. Menguji dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Organisasi melalui Organisational Citizenship Behavior pada pegawai Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

#### **1.4 Manfaat Penelitian.**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kontribusi pada pengembangan teoritis dan kontribusi kepada praktisi, akademisi, pengambilan kebijakan pada Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

##### **1.4.1 Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut

1. Penelitian ini memberikan tambahan kerangka teori dalam pengembangan model-model analisis untuk memprediksi teori efektivitas organisasi.
2. Manfaat utama dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan penjelasan empiris dan analitis dalam upaya mengembangkan efektivitas organisasi pada Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang diperlukan organisasi pada saat ini dan diperlukan oleh warga organisasi untuk dapat menunjukkan perilaku positif pada organisasi maupun antar individu di dalam organisasi tersebut.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis penelitian ini adalah :

1. Ditujukan bagi Kantor Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, bila terbukti bahwa kepemimpinan, kompetensi, dan OCB berpengaruh pada efektivitas organisasi, maka para pimpinan mohon memperhatikan kebijakan-kebijakan yang diambil sehingga dapat meningkatkan kepemimpinan, kompetensi, OCB, dan efektivitas organisasi
2. Bagi peneliti/akademisi dapat sebagai masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia dan sebagai dasar pertimbangan serta referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian lanjutan dalam bidang manajemen sumber daya manusia sehingga diharapkan dapat menyumbangkan model-model penelitian yang lebih sempurna dengan topik-topik yang sama.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

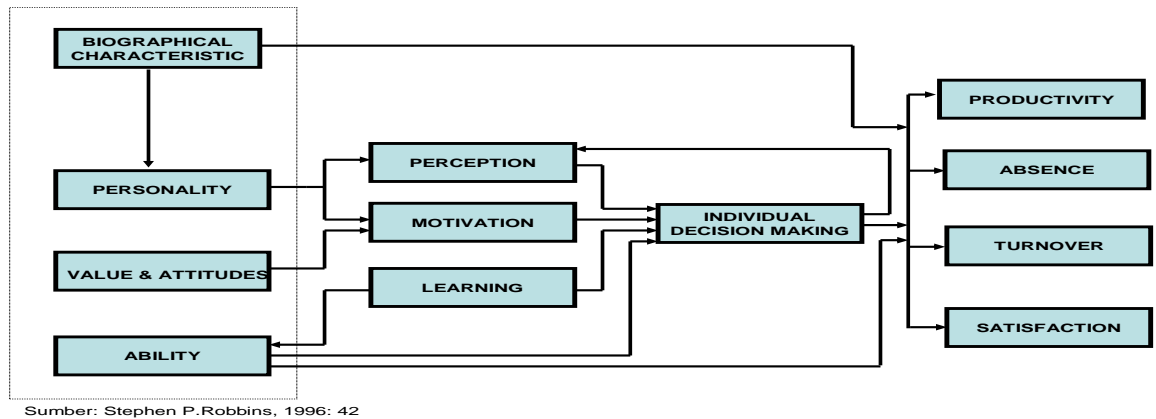
#### **2.1 Kajian Teoritik**

##### **2.1.1 Perilaku Individu dalam Organisasi**

Lingkup kajian dalam penulisan adalah perilaku organisasi yang dalam kajiannya menelaah dalam tiga perspektif tingkatan perilaku; individu, kelompok, dan sistem organisasi. Khusus dalam kajian ini dilakukan dalam perspektif tingkatan individu. Dasar inilah yang akan digunakan oleh penulis sebagai *grand theory* yang melandasi kerangka teoritik penulisan ini.

Robbins (1996) menilai bahwa individu yang memasuki organisasi memiliki sejumlah karakteristik-karakteristik tertentu yang membedakannya dengan individu lain. Karakteristik ini akan mempengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Karakteristik tersebut meliputi ciri pribadi atau biografis seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan serta ciri kepribadian lain seperti; nilai dan sikap, dan tingkat-tingkat kemampuan dasar, pada hakekatnya masih utuh ketika seorang individu memasuki angkatan kerja, dan umumnya manajemen tidak dapat berbuat banyak untuk mengubahnya. Namun ciri-ciri ini mempunyai dampak yang sangat nyata pada perilaku karyawan. Ciri kepribadian akan mempengaruhi persepsi dan motivasi karyawan. Kedua ciri tersebut, motivasi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai dan sikap yang dibawah seorang karyawan sebagai hasil "pergumulan" sosialnya di masyarakat. Sedangkan ciri kemampuan yang oleh Robbins dibagi ke dalam 2 jenis; kemampuan intelektual dan kemampuan fisik, merupakan hasil dari sebuah proses pembelajaran individu. Ketiga karakteristik individu; persepsi, motivasi, dan pembelajaran individu akan mempengaruhi pengambilan keputusan individu dalam organisasi yang akan menghasilkan empat *output* ; produktivitas, absensi

(kemangkiran), pergantian karyawan (*turnover*), dan kepuasan kerja. Keempat output tersebut merupakan muara untuk menilai efektifitas sebuah organisasi. Gambar berikut memperlihatkan model perilaku organisasi pada kajian tingkat individu.



Gambar 2.1 Model Perilaku Individu dalam Organisasi Robbins (1996)

### 2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu yang ditetapkan. Seseorang bisa memperoleh peran pemimpin hanya karena posisinya dalam organisasi tersebut. Namun, tidak semua pimpinan adalah manajer, demikian pula sebaliknya, tidak semua manajer adalah pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan hak - hak formal kepada manajernya, bukan jaminan bahwa mereka mampu memimpin dengan efektif.

Pengembangan teori kepemimpinan mulai dari teori sifat (*trait theory*) pada tahun 1920-an, pendekatan perilaku (Mc.Gregor, 1960 dan Blake dan Mouton, 1964), pendekatan teori kontingensi atau situasional (Fiedler, 1997; Hersey dan Blanchard, 1974) hingga, *the following part of leading* (Katzenbach and Smith,

1994), *team leadership* (Belbin, 1993), dan *Transactional dan Transformational Leadership* (Bass dan Avolio, 1994).

Kepemimpinan dianggap sebagai faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi, manajer dan karyawan. Teori awal mencoba untuk mendefinisikan gaya kepemimpinan yang efektif (demokratis atau otokratis, sosial berorientasi atau berorientasi pada target dll) dan untuk berhubungan dengan berbagai aspek hasil organisasi (misalnya Blake dan Mouton, 1964;). Baru-baru ini, peneliti telah berfokus terutama pada perspektif bawahan dan mengusulkan dua aspek utama kepemimpinan: transaksional dan transformasional (misalnya Bass, 1985; Burns, 1978). Teori ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lebih dari kepemimpinan transaksional, memiliki efek positif kuat pada sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, lingkungan pekerjaan mereka, dan akhirnya mempengaruhi kinerja kerja mereka.

Meskipun demikian, teori kepemimpinan saat ini masih berfokus pada kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai konsep inti di lapangan. Konsep-konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dan dikembangkan oleh Bass dan Avolio untuk mencakup "model berbagai macam kepemimpinan" (Bass, 1985; Avolio dan Bass, 1991; Bass dan Avolio, 1993). Menurut teori ini, ada dua tingkat dasar pengaruh nyata dalam interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin. Salah satu pengaruh berasal dari pemahaman bahwa pemimpin menciptakan interaksi biaya-manfaat di konstituensinya.

Menurut French dan Raven (1968), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

1. *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.

2. Coercive power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
3. Legitimate power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
4. Referent power, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
5. Expert power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

Ketiga, kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut/karyawan (*followers*). Karenanya hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi

Sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan parapemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin. Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (contingency model). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin.

Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (crucial), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Kepemimpinan transaksional dan transformasional dikembangkan oleh Bass (1985) bertolak dari pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut teori hierarki kebutuhan tersebut, kebutuhan bawahan lebih rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan pengharapan dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan kepemimpinan transaksional. Namun, aktualisasi diri, menurut hanya dimungkinkan terpenuhi melalui penerapan kepemimpinan transformasional.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang

terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa "the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance".

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis 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.

Menurut Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Dalam buku mereka yang berjudul "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "the Four I's".

#### 1. Idealized influence (pengaruh ideal).

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

#### 2. Inspirational motivation (motivasi inspirasi).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi,

dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

### 3. Intellectual stimulation (stimulasi intelektual).

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

### 4. Individualized consideration (konsiderasi individu).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (trait), gaya (style) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978).

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (visionary). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena fenomena kepemimpinan yang

digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya.

### **2.1.3 Kompetensi**

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sifat kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2009:110). Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang menjadi unggulan bidang tersebut.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Rivai dkk (2008:97) menjelaskan kompetensi merupakan sesuatu yang orang bawa bagi suatu pekerjaan dalam bentuk dan tingkatan perilaku yang berbeda. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas, dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam perjalanan mereka

Dengan demikian seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik dari pada pelaksana biasa atau rata-rata.

Oleh karena itu kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion referenced effective* (referensi ukuran efektif) dan/atau kinerja yang tinggi sekali dan suatu pekerjaan atau situasi.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi (Wibowo, 2009:111), yaitu sebagai berikut

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi/ kecepatan reaksi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termaksud berpikir analitis dan konseptual.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berbeda dibelakang kinerja. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik (Armstrong dan Baron, dalam Wibowo, 2009:112). Pengertian kompetensi ini

memberikan perhatian pada akibat (*effect*) daripada usaha (*effort*) dan pada *Output* (keluaran) daripada *input* (masukan) (Armstrong dan Baron, dalam Wibowo, 2010:267). Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai:

1. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk : alasan kritis, kapabilitas strategi dan pengetahuan bisnis;
2. Membuat pekerjaan dilakukan melalui: dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektifitas, persuasi dan pengaruh;
3. Membawa serta orang dengan motivasi keterampilan antarpribadi berkepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh.

Dari berbagai pandangan tersebut di atas dapat dirumuskan kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

#### **2.1.4 Kategori kompetensi**

Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2009:120) mengelompokkan kompetensi dalam tiga tingkatan, yaitu *behavior tools*, *image attribute*, dan *personal characteristic* (Spencer dan Spencer,1993) :

1. *Behavior tools*
  - a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
  - b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya mewawancarai dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik. *Skill* menunjukkan produk.
2. *Image attribute*

- a. *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
  - b. *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau *manager* yang berbeda diatas “*fast track*”
3. *Personal Characteristic*
- a. *Traits*, merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
  - b. *Motive*, merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

#### **2.1.5 Organizational Citizenship Behavior.**

Istilah *organizational citizenship behavior (OCB)* pertama kali diajukan oleh Organ (1988), yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB (Alison et al., 2001), yaitu :

1. *Altruism* : Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan.
2. *Conscientiousness* : Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.
3. *Sportmanship* : Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.
4. *Courtesy* : Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal.
5. *Civic Virtue* : Menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.

OCB membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan antara para pegawai dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas pegawai meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan. Hal ini juga dibenarkan oleh Smith (1983) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat melicinkan dan melancarkan kehidupan sosial dalam dalam suatu organisasi. OCB merupakan perilaku individual bebas untuk menentukan, yang tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal dan secara bersama-sama akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif (Organ, 1990). Terdapat bukti bahwa individu yang menunjukkan OCB memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi dari organisasinya (Podsakoff dan Mac Kenzei, 1997).

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi juga oleh Organ (1990) menambahkan dimensi OCB dengan:

1. Peacekeeping, yaitu tindakan-tindakan yang menghindar dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi).
2. Cheerleading, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi lebih tinggi.

Organ menyatakan bahwa: "organizational citizenship behavior (OCB) sebagai perilaku yang sekehendak hati, tidak secara langsung atau eksplisit diketahui dari sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendorong fungsi yang efektif dalam organisasi"

Sementara menurut Van Dyne 1994 yang mengusulkan konstruksi dari

extra-role behavior (ERB) yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Organ (1988) menyatakan bahwa definisi ini tidak didukung dengan penjelasan yang cukup “peran pekerja” bagi seseorang adalah tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim peran tersebut. Definisi teori peran ini menempatkan OCB dan ERB dalam realism fenomenologi, tidak dapat diobservasi dan sangat subyektif. Definisi ini juga menganggap bahwa intense actor adalah “untuk menguntungkan organisasi”

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan:

1. Perilaku yang bersifat sukarela. Bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi
2. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance tidak diperintahkan secara formal tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem reward yang formal

OCB didefinisikan sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary) yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak kerja dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, et al; 2000)

Organ (2012) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa



meningkatkan fungsi efektifitas organisasi. Organ juga mencatat bahwa OCB ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan performance (kinerja).” Sementara itu, Organ dalam Dyne and Soon (1998:694) juga mengatakan bahwa: OCB sebagai perilaku yang konstruktif, tidak digolongkan dalam deskripsi kerja formal pegawai. Perilaku pegawai seperti membantu rekan kerja dalam konteks pekerjaan yang sama dengan mereka, membantu rekan-rekan mempelajari tugas baru, menjadi relawan untuk melakukan hal hal yang menguntungkan kelompok kerja mereka dan berorientasi pada pekerja baru. Jika diuraikan kembali, berbagai pengertian tentang OCB yang telah dikemukakan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : pertama, OCB merupakan perilaku yang tergolong bebas tidak sesuai dengan tugas formal yang ditetapkan organisasi, bersifat sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri, bukan tindakan yang terpaksa dan mengedepankan pihak lain (rekan kerja, lembaga atau organisasi); kedua, OCB merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, (kinerja) dan tidak diperintahkan secara formal namun manfaatnya sangat penting bagi efektifitas pencapaian tujuan organisasi; ketiga, OCB tidak berkaitan secara langsung dengan kompensasi atau sistem reward formal karena karakteristik perilakunya yang voluntir atau sukarela.

#### **2.1.6 Efektifitas Organisasi**

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah diharapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (*View Point*) dan dapat dinilai dalam berbagai cara dan mempunyai kaitan erat dengan efisiensi. Seperti yang dikemukakan oleh Gunadi (2007) bahwa semakin besar pencapaian tujuan-tujuan organisasi semakin besar tujuan efektivitas.

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa apabila pencapaian tujuan-tujuan organisasi semakin besar, maka semakin besar pula efektivitasnya. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan adanya pencapaian tujuan yang besar dari organisasi maka semakin besar pula hasil yang akan dicapai dari tujuan-tujuan tersebut.

Efektivitas memiliki pengertian yang berbeda dengan efisiensi. Seperti yang dinyatakan oleh Ibnu Syamsi (1988) efektivitas (hasil guna) ditekankan pada efeknya, hasilnya, dan kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh hasil tersebut. Sedangkan efisiensi (daya guna), penekanannya disamping pada hasil yang ingin dicapai, juga pada besarnya pengorbanan untuk hasil tersebut perlu diperhitungkan.

Berdasarkan pendapat di atas, terapat perbedaan antara efektivitas dan efisiensi. Perbedaan dari efektivitas dan efisiensi yaitu efektivitas menekankan pada hasil atau efeknya dalam pencapaian tujuan, sedangkan efisiensi cenderung pada penggunaan sumber daya dalam pencapaian tujuannya.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka efektivitas adalah menggambarkan seluruh siklus input, proses dan output yang mengacu pada hasil guna daripada suatu organisasi, program, atau kegiatan yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) yang telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target-targetnya. Hal ini berarti, bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki.

Pandangan yang sama menurut pendapat Moenir (2006) bahwa Efektivitas pada sisi lain, menjadi kemampuan untuk memilih sasaran hasil sesuai. Seorang

manajer efektif adalah yang memilih kebenaran untuk tidak sama, sesuatu yang dilakukan secara efisien belum tentu efektif.

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka secara singkat pengertian daripada efisiensi dan efektivitas adalah, efisiensi berarti melakukan atau mengerjakan sesuatu secara benar, "*doing things right.*" Sedangkan efektivitas melakukan atau mengerjakan sesuatu tepat pada sasaran '*doing the right things*'. Tingkat efektivitas itu sendiri dapat ditentukan oleh terintegrasinya sasaran dan kegiatan organisasi secara menyeluruh, kemampuan adaptasi dari organisasi terhadap perubahan lingkungannya. Emitai Etzioni (1982:54) mengemukakan bahwa "efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran." Komaruddin (1994:294) juga mengungkapkan "efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu."

The Liang Gie (2000:24) juga mengemukakan "efektivitas adalah keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan."

Sedangkan menurut pendapat Gibson (1984:28) mengemukakan bahwa "efektivitas adalah konteks perilaku organisasi merupakan hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan."

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai

sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.1.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi**

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sebagai berikut: (1) Adanya tujuan yang jelas, (2) Struktur organisasi. (3) Adanya dukungan atau partisipasi masyarakat, (4) Adanya sistem nilai yang dianut.

Organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi diantaranya yaitu memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas.

Di bawah ini penulis menguraikan empat faktor yang mempengaruhi efektivitas, yang dikemukakan oleh Richard M Steers (1985:8):

1. Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

2. Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
3. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
4. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Menurut pendapat di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa: 1) organisasi terdiri atas berbagai unsur yang saling berkaitan, jika salah satu unsur memiliki kinerja yang buruk, maka akan mempengaruhi kinerja organisasi secara

keseluruhan; 2) Keefektifan membutuhkan kesadaran dan interaksi yang baik dengan lingkungan; 3) kelangsungan hidup organisasi membutuhkan pergantian sumber daya secara terus menerus. Suatu perusahaan tidak memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya tetapi apabila suatu perusahaan memperhatikan faktor-faktor tersebut maka tujuan yang ingin dicapai dapat lebih mudah tercapai hal itu dikarenakan efektivitas akan selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut

## 2.2 Peta Penelitian Terdahulu

Studi ini merupakan pengembangan beberapa hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu untuk menghasilkan sebuah model baru yang lebih lengkap menyeluruh dan lebih luas cakupannya. Penelitian terdahulu menggunakan variabel-variabel seperti table di bawah ini :

**Tabel 2.1 Peta Penelitian Terdahulu**

PENELITIAN	JUDUL	TUJUAN	VARIABEL/ANALISIS	TEMA
Fajar Apriani (2009) vol 16 No. 1 hal 13-17	Pengaruh kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi	Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi	Kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan efektivitas organisasi	Terdapat hubungan positif antara kompetensi, motivasi dan kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi.
Lehnussa Johny (2010)	Analisis pengaruh kompetensi bawahan dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi	Penelitian bertujuan untuk mengkaji pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi	Kompetensi, gaya kepemimpinan, dan efektivitas organisasi	Terdapat pengaruh signifikan kompensasi bawahan dan kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi
Harry Indrajat Soeharjono, Marina	Studi deskriptif mengenai	Penelitian bertujuan untuk menganalisis	Efektivitas dan gaya kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian

Sulistriani, dan Nurul Yanuarti (2008)	efektivitas, gaya kepemimpinan supervisor BUMB PT Pos Indonesia	hubungan efektivitas dan gaya kepemimpinan		besar supervisor menerapkan 3 gaya kepemimpinan, hanyasedikit yang menggunakan 2 gaya kepemimpinan. Nilai efektif gaya kepemimpinan supervisor secara umum tidak terlalu tinggi, namun lebih dari 50 % supervisor menunjukkan nilai gaya kepemimpinan efektif.
Atika Modassir, Tripti Singh (2008)	Relation of emotional Intellegence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior	Mengkaji hubungan EI dengan kepemimpinan Transformasional dan OCB	Emotional Intellegence, kepemimpinan transformatif, dan OCB	Hasil penelitian menunjukkan bahwa EI dari pemimpin meningkatkan OCB pengikut. Namun EI dari pemimpin mungkin bukan satu-satunya faktor yang menentukan persepsi TL. EI pemimpin memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB beberapa pengikut. TL tidak berhubungan dengan EI pemimpin. EI tidak simediasi antara TL dan OCBs pengikut. Karena itu EI pemimpin mempengaruhi

				OCB pengikut, hasil menunjukkan bahwa EI merupakan komponen penting untuk menjadi seorang pemimpin efektif.
--	--	--	--	---