

Pengaruh Kepemimpinan Pada Organizational Citizenship Behavior

Nabila Azzahra Yumanda & Dr. Sami'an, M.Psi., Psikolog

Departemen Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi anggota pada kepuasan kinerja hingga berdampak pada *organizational citizenship behavior*. Metode yang digunakan pada penelitian ini merupakan *Systematic Review*, dengan kriteria dan *keyword* yang telah ditetapkan. Literatur yang digunakan untuk *review* berasal dari sumber internasional yang telah terakreditasi. Hasil dari penelitian ini merupakan kepemimpinan memiliki hubungan erat dengan anggota dapat memengaruhi kepuasan kerja serta meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci: *Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Systematic Literature Review*

ABSTRACT

This study aims to determine how leadership can influence members on performance satisfaction to impact organizational citizenship behavior. The method used in this research is a systematic review, with predetermined criteria and keywords. The literature used for the review comes from international sources that have been accredited. The result of this research is that leadership with close relationships with members can affect job satisfaction and increase organizational citizenship behavior.

Keywords: *Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Systematic Literature Review*

PENDAHULUAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku extra role serta bentuk serupa dari perilaku pro-sosial yang berdampak pada penilaian positif pada manajerial (Sidorenkov et al., 2022). Perilaku tersebut memiliki timbal balik positif pada performance individu, penilaian kinerja, kenaikan upah kerja, hingga produktivitas efisiensi (Podsakoff et al., 2000). Pada Harvey et al., (2018), menurut Podsakoff terdapat 7 tipe OCB, yaitu *helping behavior*, *sportsmanship*, *organizational loyalty*, *organizational compliance*, *individual initiative*, *civic virtue*, dan *self-development*. *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi faktor penting pada organisasi (Tagliabue et al., 2020). Hal tersebut disebabkan pentingnya *organizational citizenship behavior* telah dibuktikan pada berbagai level organisasi. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan task, aktivitas, dan proses pembentukan organisasi baik pada ranah psikis maupun konstrak sosial (Shahjehan et al., 2019). Dibuktikan juga dengan penelitian dengan pekerja yang menerapkan *organizational citizenship behavior* cenderung mendapatkan evaluasi yang menguntungkan bagi individu secara personal dari rekan, *supervisor* berupa imbalan formal maupun informal (Shahjehan et al., 2019). Mengingat *organizational citizenship behavior* merupakan pekerjaan tambahan pada lingkungan kerja secara sukarela, maka faktor ini berkontribusi pada psikis individu serta lingkungan kerja (Sidin et al., 2020). Pemimpin dapat mengimprovisasi *organizational citizenship behavior* dengan berbagai cara, seperti pemimpin menjadi *role model* dalam menerapkan *organizational citizenship behavior*, membangun hubungan baik dengan seluruh anggota, dan menerapkan transparansi bersama anggota dengan tujuan menambah kepercayaan (Sidin et al., 2020). Anggota akan lebih bersedia berkontribusi pada organisasi melalui *organizational citizenship behavior* jika mereka merasakan ikatan dengan organisasi (Harvey et al., 2018). Ikatan anggota akan terbentuk apabila pemimpin memiliki hubungan baik dengan anggota.

Jika pemimpin dengan anggota memiliki hubungan baik akan meningkatkan kualitas performance *organizational citizenship behavior* pada individu serta organisasi juga mampu memberikan efisiensi produktivitas kinerja (Sidin et al., 2020). Bentuk kepemimpinan yang diterapkan oleh *leader* dapat mempengaruhi penerapan *organizational citizenship behavior* pada anggota. Penerapan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, dapat meningkatkan *job satisfaction* serta *organizational commitment* (Shahjehan et al., 2019). Berdasarkan hal tersebut, dibutuhkan penerapan kepemimpinan yang sesuai dengan organisasi serta anggota untuk dapat meningkatkan kepuasan kinerja hingga komitmen anggota dalam pekerjaan. Pertanyaan penelitian ini merupakan bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi kepuasan kinerja hingga berdampak pada *organizational citizenship behavior*?. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kinerja hingga berdampak pada *organizational citizenship behavior*.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *systematic review*. *Systematic Review* yang diterapkan merujuk PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*) sesuai dengan pedomannya. Pencarian literatur dilakukan dari penerbit Spinger, Taylor & Francis, Elsevier, dan APA. Kriteria yang digunakan dalam mencari literatur berdasarkan artikel publikasi menggunakan *publishing internasional*, publikasi 5 tahun sebelum (2019-2023), dengan *keywords Organizational Citizenship Behavior, leadership*, metode penelitian PRISMA/*systematic review/ meta-analysis*. Selain itu, artikel yang ditemukan berjumlah 23 berdasarkan judul, abstrak, kata kunci, serta *full text*. Setelah melakukan *screening*, terdapat final yang digunakan sebanyak 6 artikel.

Strategi Pengumpulan Data

Berdasarkan alur diagram di bawah ini, pencarian literatur awalnya terdapat 23 artikel yang sesuai dengan *keyword*. Kata kunci yang digunakan untuk pencarian adalah *organizational citizenship behavior*, *leadership*, dan *job satisfaction*. Pencarian literatur menggunakan *publisher Internasional*, seperti Spinger, Taylor & Francis, Elsevier, dan APA. Setelah mendapat 23 artikel, dilakukan *screening* melalui abstrak. Terdapat 6 artikel yang belum sesuai dikarenakan pembahasan artikel tidak membahas keterkaitan *leader* dan kepuasan kinerja anggota yang berpengaruh pada *organizational citizenship behavior*. 17 artikel yang lolos *screening* berdasarkan abstrak. Setelah *screening* dilakukan, terdapat 2 artikel yang belum bisa terakses karena tidak *open access*. 15 artikel yang dapat diakses juga telah memenuhi kriteria. Kriteria yang digunakan berupa tahun publikasi dari 2018-2023, peneliti menggunakan artikel 5 tahun terakhir agar dapat mengetahui perkembangan terkini mengenai dampak kepemimpinan yang dapat memengaruhi kepuasan kinerja serta berdampak pada *organizational citizenship behavior*. kriteria artikel kedua menggunakan metode *systematic review*, kriteria ini diterapkan agar *review* yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya terbaharui oleh kondisi saat ini. Setelah dilakukan *screening* keseluruhan artikel oleh peneliti, terdapat 11 artikel yang belum sesuai berdasarkan tahun serta metode penelitian yang digunakan. Maka final yang digunakan sebanyak 6 artikel telah dengan *keyword* kriteria yang telah ditetapkan.

23 artikel memenuhi syarat identifikasi (*keywords*) melalui pencarian basis data

6 dari <i>publisher</i> Emerald	7 dari <i>publisher</i> Springer	3 dari <i>publisher</i> Taylor & Francis	2 dari <i>publisher</i> APA	5 dari <i>publisher</i> Science Direct
------------------------------------	-------------------------------------	---	--------------------------------	---

17 artikel masuk kriteria

5 dari <i>publisher</i> Emerald	4 dari <i>publisher</i> Springer	3 dari <i>publisher</i> Taylor & Francis	1 dari <i>publisher</i> APA	4 dari <i>publisher</i> Science Direct
------------------------------------	-------------------------------------	---	--------------------------------	---

15 artikel memenuhi kriteria penelitian

1 dari <i>publisher</i> Emerald	2 dari <i>publisher</i> Springer	2 dari <i>publisher</i> Taylor & Francis	-	2 dari <i>publisher</i> Science Direct
------------------------------------	-------------------------------------	---	---	---

6 final artikel

-	2 dari <i>publisher</i> Springer	2 dari <i>publisher</i> Taylor & Francis	-	2 dari <i>publisher</i> Science Direct
---	-------------------------------------	---	---	---

HASIL PENELITIAN

Sebagian besar artikel menyertakan pembahasan tentang keterkaitan *organizational citizenship behavior* dengan individu. *Organizational citizenship behavior* memiliki 7 dimensi berdasarkan Podsakoff (2000), yaitu perilaku *helping behavior*, *sportsmanship*, *organizational loyalty*, *organizational compliance*, *individual initiative*, *civic virtue*, dan *self-development*.

Table 1. Temuan Artikel

Pengarang		Tahun
Sidorenkov et al.	Perilaku terhadap hubungan anggota dan pemimpin mendukung hubungan positif dan interaksi dan mencakup kesopanan, harmoni interpersonal, perdamaian, atau pemeliharaan perdamaian	2022
Sidin et al.	Perilaku terhadap kepuasan kinerja dapat mencapai efisiensi dan kualitas kinerja lebih tinggi termasuk pada 5 dimensi OCB	2020
Taglibue et al.	Anggota yang memiliki hubungan dengan pemimpin yang berkualitas tinggi akan memiliki motivasi dalam melakukan pekerjaan dengan kualitas karena adanya rasa percaya	2020
Taglibue et al.	kepuasan kinerja memiliki efek yang lebih besar pada perilaku yang tidak dibatasi oleh penalti atau fungsi pekerjaan	2020
Taglibue et al.	Tingginya frekuensi umpan balik atau <i>feedback</i> dapat meningkatkan OCB	
Chiaburu et al.	Dampak positif pada kinerja dapat meningkatkan fungsi interpersonal anggota untuk mengenali kesempatan, identifikasi, kepentingan relasi, hingga resiliensi pada proses kinerja	2020
Shahjehan et al.	Adanya argumen dapat menghadirkan stimulus untuk perubahan serta meningkatkan kepuasan hingga kemungkinan untuk kreatif pada anggota	
Shahjehan et al.	Tingginya kepuasan kinerja dapat memunculkan <i>attachment</i> pada pekerjaan hingga menghargai rekan kerja serta pemimpin	2019
Liu et al.	Kepemimpinan yang tidak sehat dapat berpotensi tinggi pada biaya ketika menyalahgunakan kepemimpinan ini dapat berdampak pada OCB anggota	2023
Liu et al.	Dukungan dari organisasi dapat diterima oleh anggota apabila terdapat kesalahfungsian kepemimpinan pada anggota	

Berdasarkan temuan literatur pada tabel di atas, perilaku kepemimpinan serta hubungan pemimpin pada anggota dapat berdampak pada *organizational citizenship behavior* anggota. Penyalahgunaan kepemimpinan dapat menurunkan kepuasan kinerja individu (Liu et al., 2023). Dukungan dari organisasi dibutuhkan ketika adanya penyimpangan pada kepemimpinan (Liu et al., 2023). Menjawab pertanyaan penelitian “bagaimana kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kinerja hingga berdampak pada *organizational citizenship behavior*?”. Menurut Afsar dan Masood (2018) Ketidakpastian pada anggota memungkinkan dampak dalam hubungan kepemimpinan dan perilaku proaktif pada anggota. Dasarnya individu, pekerjaan, serta organisasi merupakan karakteristik dan perilaku pemimpin pada anteseden *organizational citizenship behavior* (Taglibue et al., 2020). Menjadi pemimpin dan memimpin merupakan tantangan manajerial yang sebaiknya dapat memotivasi anggota dalam melakukan tugas terbaik (Taglibue et al., 2020). Hal ini berkaitan dengan kinerja organisasi, meningkatkan kesejahteraan, dan kepuasan kinerja (Taglibue et al., 2020). Mengingat, *organizational citizenship behavior* merupakan *extra-role behavior*, maka peran pemimpin merupakan kunci dari kepuasan kinerja anggota. Dengan memahami proses yang berhubungan dengan mekanisme organisasi, dapat meningkatkan komitmen anggota yang cukup besar (Shahjehan et al., 2019). Berdasarkan hal tersebut akan mendapatkan manfaat ekstrinsik serta psikologis pada anggota organisasi (Shahjehan et al., 2019). Meningkatnya *organizational citizenship behavior* yang berfokus pada organisasi terhadap perilaku anggota berorientasi pada hubungan yang dapat membantu mempertahankan interaksi positif (Sidorenkov et al., 2022). Selain itu juga dapat menyelesaikan konflik pada sebuah organisasi

(Sidorenkov et al., 2022). Menurut Sidorenkov et al., (2022) perilaku juga dapat terlihat dengan mengobservasi, menjaga norma, dan budaya dalam organisasi. Perilaku *organizational citizenship behavior* juga dapat ditingkatkan apabila pemimpin dapat menerapkan *performance feedback* (Taglibue et al., 2020). Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kinerja pada individu yang dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (Taglibue et al., 2020). Model kepemimpinan yang diterapkan pemimpin berpengaruh pada anggota. Pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dapat memberikan stimulus untuk perubahan, keterbukaan antar anggota, dan memiliki transparansi dalam bekerja. Dengan adanya hal tersebut, akan meningkatkan kepuasan kinerja pada anggota yang juga meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

DISKUSI

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mendorong *organizational citizenship behavior* pada kalangan karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif, hubungan pemimpin-anggota yang positif, dan dukungan organisasi dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Perilaku tersebut mengarah pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Namun, penyalahgunaan kepemimpinan dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja karyawan dan perilaku *organizational citizenship behavior*. Penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan adil. Pemimpin dapat memberikan arahan dan dukungan yang diperlukan untuk mendorong perilaku *organizational citizenship behavior*.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketidakpastian antara karyawan dapat memengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan perilaku proaktif. Kemampuan pemimpin dalam mengatasi ketidakpastian dan menumbuhkan lingkungan yang mendukung dapat mendorong *organizational citizenship behavior* proaktif. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior*, yaitu karakteristik pemimpin, individu, pekerjaan, maupun organisasi. Pemimpin yang menunjukkan karakteristik positif, seperti kecerdasan emosional, empati, dan integritas, cenderung lebih mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* di tengah lingkungan pekerjaan.

Kepemimpinan yang efektif memiliki tantangan manajerial yang kompleks. Dengan memahami proses yang mendasari mekanisme organisasi, pemimpin dapat meningkatkan komitmen karyawan dan mendorong *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* fokus pada kemampuan organisasi membantu mempertahankan interaksi positif, menyelesaikan konflik, mematuhi norma, dan budaya organisasi. Pemberian umpan balik kinerja oleh pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan *organizational citizenship behavior*.

Model kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin memiliki kontribusi penting. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan karyawan, mendorong perubahan, menunjukkan keterbukaan, dan transparansi dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan pada *organizational citizenship behavior*. Dalam hal memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Dengan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif, organisasi dapat mendorong *organizational citizenship behavior* dan mencapai tujuan strategis organisasi.

SIMPULAN

Kepuasan kinerja anggota memiliki dampak yang cukup besar terhadap perilaku *extra-role* di organisasi. Pemimpin memiliki peran sangat penting dan krusial terhadap kepuasan kinerja anggota. Dasar motivasi anggota untuk membentuk perhatian pada organisasi bergantung pada beberapa hal. Salah satunya dari pemimpin yang adil, pekerjaan yang diberikan menantang, memiliki transparansi pekerjaan, serta memiliki hubungan positif. Pertanyaan penelitian yang merupakan "Bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi kepuasan kinerja hingga berdampak pada *organizational*

citizenship behavior?". Besarnya peran pemimpin sama halnya dengan menyandang peran pada sebuah organisasi. Pemangku jabatan dengan penerapan kepemimpinan yang baik dapat memengaruhi perilaku anggota ke arah yang lebih positif pada sebuah organisasi. Dalam konteks penelitian ini adalah perilaku *extra-role* yaitu *organizational citizenship behavior*. Perilaku tersebut bisa dikembangkan ketika pemimpin memiliki kemampuan dalam menjaga hubungan baik dan menjadi *role model* anggota pada organisasi. Pemimpin dapat mengembangkan *organizational citizenship behavior* dalam berbagai cara, yaitu dengan membangun kepercayaan antar anggota, membangun transparansi pekerjaan, hingga meningkatkan hubungan antar anggota dengan pemimpin. Semakin tingginya kualitas kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin, maka semakin tinggi penerapan *organizational citizenship behavior* pada anggota. Hubungan kepemimpinan ini berbanding lurus dengan peningkatan kepuasan kinerja dan *organizational citizenship behavior* pada anggota.

Terdapat keterbatasan pada penelitian ini. Pertama merupakan terbatasnya waktu pada pelaksanaan penelitian menjadi hambatan bagi peneliti. Hal ini dikarenakan luasnya ranah *organizational citizenship behavior*. Keterbatasan kedua merupakan kurangnya waktu dalam penelitian. Berdasarkan hal tersebut, temuan yang diberikan belum sempurna. Terlepas dari keterbatasan tersebut, diharapkan pada penelitian kedepannya dapat memberikan waktu lebih banyak dalam penelitian. Kontribusi waktu lebih banyak dalam penelitian akan memengaruhi hasil temuan yang lebih dalam terkait *organizational citizenship behavior*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih pada keluarga, teman dan kerabat yang telah berada dalam lingkup kehidupan penulis secara aktif maupun pasif selama pembuatan kajian literatur ini, serta Bu Atika Dian Ariana selaku dosen pembimbing.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Nabila Azzahra Yumanda dan Dr. Sami'an, M.Psi., Psikolog tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational leadership, creative self-efcacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36-61. Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/0021886317711891>
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Stoverink, A. C., Park, H. (., Bradley, C., & Barros-Rivera, B. A. (2020). Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 132. Science Direct. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103664>
- Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the 21st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium? *Personnel and Human Resources Management*, 36, 51-110. Emerald Publishing Limited. 10.1108/S0742-730120180000036002
- Liu, B., Ma, Y., Wang, H., Li, F., & Liu, G. (2023). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: A meta-analysis based on the perspective of multiple theories. *Current Psychology*. Springer. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04738-3>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. Science Direct. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Shahjehan, A., Afsar, B., & Shah, S. I. (2019). Is Organizational Commitmen-Job Satisfaction Relationship Necessary For Organizational Commitment-Citizenship Behavior Relationships? A Meta-Analytical Necessary Condition Analysis. *Economic Research*, 32(1), 2657-2679. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1653784>
- Sidin, I., Rivai, F., & Bulu, R. M. (2020). The role of Bugis cultural value to leader-member exchange and organizational citizenship behavior of Bugis nurses in Makassar. *Enfermería Clínica*, 30(S6), 217-220. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.06.049>
- Sidorenkov, A. V., Borokhovski, E. F., & Vorontsov, D. V. (2022). Associations of employees' identification and citizenship behavior in organization: a systematic review and a meta-analysis. *Management Review Quarterly*, 73, 695-729. Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00258-9>
- Taglibue, M., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841-861. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.179664>