

BAB II LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Teori

1. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

a. Definisi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku ekstra-peran yang secara sukarela ditunjukkan oleh individu. Meskipun perilaku ini tidak termasuk dalam deskripsi tugas formal, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* secara kolektif berperan penting dalam meningkatkan efektivitas operasional organisasi secara keseluruhan Organ (1997). Secara umum, organisasi atau perusahaan meyakini bahwa untuk meraih keunggulan, diperlukan upaya maksimal dalam meningkatkan kinerja individu, karena performa setiap individu secara langsung memengaruhi efektivitas tim, yang selanjutnya turut menentukan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sering diartikan sebagai tindakan individu yang memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan, dan secara tidak langsung turut berperan dalam meningkatkan efektivitas fungsi organisasi atau perusahaan. Menurut Organ (1997), Sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* mencakup berbagai tindakan proaktif, seperti secara sukarela membantu rekan kerja, mendukung tugas tim, efisiensi penggunaan waktu istirahat, melaksanakan tugas di luar deskripsi formal (*extra-role behavior*), serta memberikan bantuan kepada orang lain untuk mengatasi masalah kerja. Pekerjaan akan lebih mudah dan cepat diselesaikan apabila dikerjakan secara bersama-sama.

Bateman dan Organ (1983) Menyatakan bahwa dalam *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, individu menunjukkan perilaku yang aktif dan positif dalam memberikan kontribusi, seperti ketepatan waktu dan kehadiran yang konsisten sebagai aspek utama. Selain itu, kemampuan individu dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang

berpotensi merugikan organisasi juga menjadi nilai tambah yang memperkuat peran individu dalam organisasi. Kinerja perusahaan yang efektif menuntut adanya perilaku karyawan yang selaras dengan tujuan organisasi. Kebutuhan organisasi kini telah meluas, tidak hanya mencakup perilaku yang sesuai dengan tugas formal (in-role), tetapi juga perilaku sukarela di luar tanggung jawab formal (extra-role), yang secara kolektif dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), demi meningkatkan efektivitas operasional. Menurut Sloat (1999), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan perilaku karyawan yang memanasikan kepedulian, tanggung jawab, dan kontribusi positif terhadap lingkungan kerja. Perilaku ini secara kolektif mengukuhkan individu tersebut sebagai anggota perusahaan yang baik dan berdedikasi.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah diuraikan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat disimpulkan sebagai tindakan ekstra-peran (di luar tugas formal) yang secara sukarela ditunjukkan individu dan memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas fungsi dan operasional organisasi. Perilaku ini melibatkan individu yang berkontribusi secara positif terhadap organisasi dengan berfokus pada pekerjaan mereka, menghindari gangguan, dan membantu orang lain memecahkan masalah. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) juga digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas ekstra peran, yang dapat dianggap sebagai perilaku perusahaan yang baik. Penting bagi organisasi untuk mengenali dan mengelola karyawan mereka secara efektif, memastikan bahwa mereka berkontribusi positif terhadap kesuksesan organisasi.

b. Faktor faktor *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Organ (2018). Faktor faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terbagi atas eksternal dan internal. Faktor internal terdiri atas :

- 1) Hubungan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat erat. Karyawan yang puas memiliki

kecenderungan untuk secara sukarela meningkatkan efektivitas operasional (misalnya, dengan membantu rekan kerja) dan menjaga citra positif perusahaan, didorong oleh perasaan bangga dan keinginan untuk membalas pengalaman positif yang mereka terima di tempat kerja.

- 2) Faktor psikologis seperti kepribadian dan suasana hati (*mood*) terbukti berperan dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), baik dalam lingkup personal maupun tim. Hal ini karena kesediaan individu untuk memberikan bantuan sangat dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan kondisi emosional internal mereka.
- 3) Komitmen Organisasi dan kepribadian diidentifikasi sebagai faktor utama yang memengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara spesifik, penelitian menunjukkan bahwa komponen komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan (*continuance*) adalah yang paling berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara keseluruhan. Tingginya komitmen organisasi mendorong karyawan untuk secara sukarela melakukan usaha tambahan (*extra effort*) melampaui tugas pokok demi kemajuan organisasi.
- 4) Adanya Persepsi Dukungan Organisasional yang positif akan mendorong timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bentuk resiprositas (balas jasa). Ketika karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai mereka, mereka secara sukarela menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai upaya untuk menjaga keseimbangan hubungan dengan organisasi.

Sedangkan Faktor faktor eksternal dari *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terdiri atas:

- 1) Iklim organisasi yang positif, memotivasi karyawan untuk melampaui tuntutan *job description* mereka. Hal ini terjadi ketika para atasan memperlakukan karyawan secara suportif dan penuh

kesadaran. Keyakinan bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil mendorong karyawan untuk selalu mendukung tujuan-tujuan organisasi.

- 2) Gaya Kepemimpinan. Pemimpin sebagai individu yang mampu memengaruhi orang atau kelompok agar mereka mencapai kinerja maksimum yang selaras dengan tujuan organisasi. Lebih lanjut, kepemimpinan dipahami sebagai interaksi yang terjalin antara pemimpin dan pihak yang dipimpin (*follower*). Yammarino et al. (1993), Kepemimpinan didefinisikan oleh interaksi antara pemimpin dan pengikut (*follower*). Cara seorang pemimpin membimbing para pengikutnya merupakan faktor krusial yang secara langsung menentukan keberhasilan pengikut dalam merealisasikan tujuan dan harapan yang ditetapkan oleh pimpinan Locander et, al. (2002).
- 3) Kepercayaan Kepada Pemimpin. Standar tentang perilaku yang benar dan yang salah yang diyakini oleh organisasi merupakan landasan yang membentuk tingkat kepercayaan di dalamnya. Menurut Wirawan (2007), kode etik organisasi, yang berisi panduan perilaku normatif, berfungsi untuk menggambarkan serta membentuk tingkat kepercayaan yang ada di dalamnya. Kepercayaan merupakan konstruksi yang berakar dari kesepakatan bersama di antara anggota, yang sering kali diresmikan melalui pertemuan formal seperti rapat atau kongres. Kepercayaan ini dapat memiliki sifat formal (berupa dokumentasi tertulis) maupun non-formal (tidak tercatat). Baik kepercayaan maupun nilai-nilai organisasi secara kolektif memainkan peran fundamental sebagai basis untuk merumuskan strategi organisasi.
- 4) Usia, Menurut Jahangir et al. (2004) Terdapat pandangan bahwa individu dalam kelompok usia karyawan muda lebih adaptif dalam menyelaraskan kebutuhan personal dengan kebutuhan institusional. Sedangkan, karyawan senior dilaporkan cenderung *infleksibel* dalam mencapai titik keseimbangan antara kedua

kebutuhan tersebut. Namun, hasil temuan ini perlu disandingkan dengan studi dari LMU (Ludwig-Maximilians-University, Munich) yang menyimpulkan bahwa faktor usia tidak memengaruhi perilaku individu di lingkungan kerja.

c. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour*

Kerangka konseptual *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang paling sering dijadikan rujukan dan dianggap sebagai indikator utama dikembangkan oleh Organ (1988). Menurut studi yang dilakukan Organ, (1988), OCB dibangun dari lima indikator yang masing-masing bersifat unik, yaitu:

- 1) *Altruism* yaitu sukarela membantu rekan kerja atau atasan dalam tugas yang berhubungan dengan pekerjaan.
- 2) *Conscientiousness* yaitu berisi tentang Perilaku yang melampaui tuntutan minimal, seperti tingkat kehadiran dan ketepatan waktu yang tinggi.
- 3) *Civic virtue* adalah perilaku kepedulian dan partisipasi aktif dalam kehidupan organisasi, seperti menghadiri rapat yang tidak wajib atau menjaga citra organisasi.
- 4) *Sportsmanship* adalah menunjukkan Kemauan untuk menoleransi ketidaknyamanan atau keadaan yang kurang ideal tanpa mengeluh atau protes.
- 5) *Courtesy* yaitu Perilaku sopan dan penuh pertimbangan yang bertujuan untuk mencegah masalah pekerjaan muncul bagi orang lain.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan memiliki arti ilmu terapan yang didapat dari ilmu sosial karena mempunyai prinsip meningkatkan kesejahteraan manusia. Menurut Sutrisno (2014) Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses kegiatan yang dilakukan seseorang untuk memotivasi pihak lain, baik melalui pembimbingan, pengarahan, maupun pemberian pengaruh, demi mencapai hasil akhir yang telah ditetapkan. Sementara itu, gaya

kepemimpinan merujuk pada pendekatan, metode, atau kemampuan spesifik yang dipakai oleh seorang pemimpin. Pendekatan ini digunakan untuk mendorong, membimbing, dan memengaruhi karyawan agar tujuan organisasi tercapai, yang terwujud melalui komunikasi dan interaksi dengan bawahan. Sedangkan Alimudin, A., & Sukoco (2017) pencapaian tujuan organisasi bergantung pada bagaimana pemimpin memengaruhi karyawan. Pengaruh ini terwujud melalui gaya kepemimpinan, yang merupakan serangkaian karakteristik atau metode yang dipilih oleh pemimpin.

Seorang pemimpin yang menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki kemampuan memengaruhi yang kuat untuk mendorong karyawannya. Pengaruh ini menyebabkan para pekerja mengesampingkan kebutuhan individual demi kepentingan yang lebih besar, yaitu organisasi Kharis (2015). Menurut Bass et al. (2006), gaya kepemimpinan transformasional adalah proses di mana seorang pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan bersama serta mendorong mereka mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dari yang diharapkan. Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional, pemimpin menginspirasi keyakinan pada diri karyawan, baik secara individu maupun terhadap kapasitas kelompok mereka untuk mewujudkan visi perusahaan yang ambisius. Kondisi ini tercipta karena bawahan merespons kepemimpinan tersebut dengan menunjukkan kepercayaan, kesetiaan, rasa kagum, dan penghormatan yang tinggi kepada figur pemimpin.

Berdasarkan penjelasan berbagai definisi mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional mengubah cara pandang bawahan, membuat mereka mampu menghadapi tantangan dengan metode baru dan lebih inovatif. Gaya kepemimpinan ini membangkitkan dan memotivasi karyawan untuk bekerja tanpa tekanan, sehingga mereka secara sukarela mengerahkan upaya terbaik demi tercapainya sasaran strategis perusahaan.

b. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik menurut Kharis (2015) mengemukakan bahwa terdapat empat indikator penting atau ciri-ciri yang melekat pada individu dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional. Indikator tersebut antara lain :

- 1) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*), Pemimpin menjadi teladan (panutan) yang dihormati, dipercaya, dan dikagumi oleh bawahan. Karyawan berusaha meniru pemimpin ini dan memercayai misi yang dibawa olehnya.
- 2) Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*), bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi setiap karyawan secara individual. Mereka memperhatikan kebutuhan dan potensi unik setiap orang untuk membantu mereka mencapai tingkat perkembangan diri yang lebih tinggi.
- 3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), mengartikulasikan visi yang jelas dan menarik bagi masa depan organisasi. Mereka menggunakan simbol, bahasa, dan argumen yang kuat untuk menginspirasi semangat kerja dan komitmen terhadap tujuan bersama.
- 4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) ketika pemimpin bertindak sebagai fasilitator yang mendorong karyawan untuk menjadi kreatif dan inovatif. Secara praktik, pemimpin akan mempertanyakan asumsi konvensional, memupuk pemikiran kritis, dan merekomendasikan perspektif baru dalam proses pemecahan masalah.

Sedangkan menurut Edison et al. (2016) Terdapat beberapa ciri khas dari Gaya Kepemimpinan Transformasional, yaitu :

- 1) Perencanaan yang jelas. Memiliki tujuan perubahan yang terarah (visinya jelas, misinya kuat, dan strateginya dikomunikasikan dengan sangat baik kepada anggota).

- 2) Sikap Kepedulian. Perilaku pemimpin ditandai dengan kepedulian yang mendalam terhadap isu-isu personal anggota tim, disertai dengan upaya aktif untuk memberikan motivasi dan dorongan bagi mereka.
- 3) Mendorong anggota. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan dan memberikan stimulus kepada anggota tim agar mereka fokus pada sasaran positif dan menjauhkan diri dari perilaku yang menghambat produktivitas.
- 4) Menjaga kekompakan tim. Peran pemimpin mencakup upaya untuk mempertahankan kohesi kelompok dan mencegah anggota tim terperangkap dalam pemikiran yang tidak rasional atau bias.
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan. Dalam rangka mewujudkan tujuan yang lebih optimal, pemimpin menilai positif setiap keragaman pendapat. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam mengajak seluruh anggota untuk mempraktikkan sikap inklusif dengan menghargai keberagaman.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin Transformasional berpotensi mampu memperoleh tingkat kepercayaan, kekaguman, motivasi, komitmen, loyalitas, dan kinerja yang tinggi dari karyawannya (bawahannya), menurut Abebe, et al. (2023) menggunakan empat dimensi seperti berikut :

1) Kharisma

Karisma adalah konsep perilaku pemimpin yang memberikan contoh praktis seorang pemimpin dengan menunjukkan kualitas pemikiran inovatif, kejujuran, kepercayaan, keyakinan, minat, kebanggaan, dan komunikasi yang efektif. Konsep ini dipandang sebagai gabungan kualitas berupa daya tarik pribadi dan karisma yang memungkinkan seseorang memiliki pengaruh signifikan. Pengaruh ini memungkinkan pemimpin untuk meyakinkan pihak lain agar mendukung visi yang ada dan memperjuangkannya dengan semangat yang tinggi.

2) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif tentang kemauan pemimpin untuk mendukung karyawannya mencapai tujuan melalui penetapan dan penyampaian visi, misi, dan tujuan organisasi yang harus dicapai karyawannya untuk mendapatkan inspirasi guna mencapai tujuan perusahaan. seorang pemimpin memberikan dukungan dan pelatihan kepada karyawannya sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas – tugasnya

3) Stimulasi Intelektual

Dalam konteks Stimulasi Intelektual, pemimpin berfungsi sebagai pendorong yang memotivasi karyawan untuk mempertimbangkan solusi baru terhadap problem tradisional. Pemimpin secara aktif meningkatkan fokus dan pemahaman pekerja tentang tantangan yang dihadapi. Selanjutnya, mereka berupaya mengasah kompetensi karyawan dalam merampungkan masalah menggunakan perspektif atau metode yang berbeda.

4) Perhatian Individual

Perhatian yang individual berkonsentrasi pada kebutuhan anggota tim dan diprioritaskan, seorang pemimpin berperan sebagai panutan, konselor, organizer, dan pelatih untuk mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas tim dan menunjukkan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

3. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Istilah Komitmen Organisasional merujuk pada kondisi di mana karyawan sangat tertarik pada organisasi, ditandai dengan penyelarasan total antara keyakinan pribadi mereka dengan sasaran, nilai, dan tujuan kolektif institusi. Komitmen ini bukan sekadar keanggotaan biasa, melainkan mencakup afeksi mendalam terhadap organisasi dan kemauan untuk mengalokasikan tingkat usaha yang tinggi demi keberhasilan pencapaian tujuan bersama Mowday et al. (1979). Menurut Kaswan (2017) Komitmen organisasional adalah indikator yang mengukur kesediaan

jangka panjang karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam sebuah perusahaan. Indikator ini mencerminkan beberapa faktor, termasuk kepercayaan karyawan terhadap tujuan dan misi institusi, dedikasi mereka dalam mengerahkan upaya kerja, dan hasrat berkelanjutan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Menurut Berliana (2014) Komitmen Organisasi adalah Keadaan di mana karyawan secara sukarela berdedikasi untuk menerima tujuan organisasi dan berkontribusi secara maksimal demi kemajuannya disebut sebagai komitmen organisasional. Ini adalah cerminan dari keputusan sadar pekerja untuk mempertahankan keanggotaannya. Menurut ÖZDEM (2012) agar pekerja yang sukses dapat terus memberikan kontribusi maksimal, masalah komitmen organisasional merupakan faktor yang wajib diperhatikan dan diutamakan oleh pihak manajemen perusahaan. Sama halnya yang disebutkan oleh Saraswati dan Sulistiyo (2017) dalam Arumi, (2019) bahwa konsep komitmen organisasional mencakup keinginan kolektif karyawan dan keyakinan mereka untuk tumbuh bersama organisasi. Hal ini juga mencerminkan upaya untuk mempertahankan setiap individu agar terus berinovasi di perusahaan.

b. Aspek - Aspek Komitmen Organisasi

Mowday et al. (1979) terdapat tiga aspek yang menjadi dimensi dari komitmen organisasi, yaitu :

1) Identifikasi

Aspek ini menggambarkan sejauh mana karyawan merasa selaras dan mempercayai sasaran, visi, serta nilai-nilai filosofis organisasi. Ini adalah kondisi psikologis di mana pekerja melihat diri mereka sebagai bagian integral dari misi perusahaan.

2) Keterlibatan

Keterlibatan berfokus pada tindakan nyata dan alokasi upaya tinggi dari karyawan. Hal ini mencerminkan dorongan untuk berkontribusi secara maksimal dalam upaya pencapaian tujuan

organisasi, bahkan sering kali melampaui deskripsi pekerjaan yang ditetapkan.

3) Loyalitas

Loyalitas adalah hasrat yang kuat dan keinginan yang stabil dari seorang karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dan tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut dalam jangka panjang. Loyalitas mencerminkan kesediaan untuk menolak peluang kerja lain.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Luthans et al. (2006) Komitmen organisasional didefinisikan oleh sebagai cerminan loyalitas yang ditunjukkan karyawan. Lebih dari sekadar keterikatan, komitmen organisasional merupakan proses yang berkesinambungan (*unbroken process*). Melalui proses ini, anggota organisasi secara aktif dan sukarela menunjukkan perhatian serta kontribusi mereka demi kesuksesan dan pertumbuhan institusi yang berkelanjutan. Meyer dan Allen (Titisari, 2014) membagi komitmen menjadi tiga kelompok yaitu:

1) Komitmen Afektif

Komitmen Afektif mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki ikatan emosional dengan tempat kerja mereka. Karyawan yang berkomitmen secara afektif akan setia secara berkelanjutan dan mengidentifikasi diri dengan perusahaan karena adanya keinginan internal (*want to stay*), berbeda dengan alasan eksternal (paksaan atau kewajiban).

2) Komitmen Normatif

Komitmen Normatif didefinisikan sebagai perasaan kewajiban moral yang dirasakan karyawan untuk terus bekerja di perusahaan (*ought to stay*). Pekerja dengan tingkat komitmen normatif yang kuat meyakini bahwa mereka memiliki keharusan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tempat mereka bekerja saat ini.

3) Komitmen Kontinu

Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) berpusat pada perhitungan rasional karyawan mengenai kerugian atau biaya yang harus mereka tanggung jika memilih untuk meninggalkan organisasi. Dengan

demikian, karyawan bertahan bukan didasari oleh keinginan tulus (*want to stay*), melainkan oleh kebutuhan untuk menghindari konsekuensi negatif dari berhenti kerja (*need to stay*).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berperan sebagai landasan utama bagi studi ini. Hasil-hasil dari penelitian sebelumnya memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan dan memvalidasi teori-teori yang relevan dalam upaya pengkajian masalah. Oleh karena itu, peneliti menggunakan referensi dari studi-studi sebelumnya untuk memperkuat argumen, sebagaimana dirangkum dalam daftar berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti, tahun, judul	Fokus dan tujuan penelitian	Varaiabel	Metode penelitian	Hasil
1.	Hermanto Y.B., Srimulyan V.A., dan Pitoyo D.J., 2023, <i>The Mediating Role of Quality of Work Life and Organizational Commitment in the Link Between Transformasional Leadership and Organizational Citizenship Behaviour</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) dengan Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasional.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y) Kualitas Kehidupan Kerja (Z1) Komitmen Organisasional (Z2)	Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini teknik pengambilan sampel acak proporsional.	Berdasarkan hasil penelitian bisa diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak positif terhadap Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasional, dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) memainkan peran penting dalam mendukung pengaruh ini.
2.	Liu C.H., Lin W.P, Ng Y.L., Hsieh A.L., dan Lin J.Y., 2023, <i>The Relevan of</i>	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji seberapa	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif.	Faktor-faktor seperti Gaya Kepemimpinan Transformasional, <i>Charm Influence</i> , dan <i>Individualized Care</i>

	<i>Vision Sharing and Innovative Behaviour on Transformasional Leadership, Charismatic Influence and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di Hotel K Chain</i>	jauh Gaya Kepemimpinan Transformasional secara tidak langsung mempengaruhi perilaku Kewarganegaraan Organisasi melalui mekanisme Pengaruh Persona dan Perawatan Individual.	<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Y) Charm Influence (Z1) Individualized Care (Z2)</i>	Penelitian ini menggunakan teknik pendekatan interkoneksi (Alqhaiwi et al., 2024) dan peningkatan berbagai variabel diberbagai tahap yang berbeda (Arici et al., 2023)	yang diterapkan di Hotel K Chain adalah efektif dan memiliki dampak positif serta terukur terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> karyawan
3.	Aldrin N. dan Yunanto K.T., 2018, <i>Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformasional Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviour</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi efek Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi pada <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> dan melihat apakah Kepuasan Kerja berfungsi sebagai mediator yang baik	Kepemimpinan Transformasional (X1) Budaya Organisasi (X2) <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Y)</i> Kepuasan Kerja (Z)	Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif, di mana data dikumpulkan dari responden menggunakan skala psikologis (instrumen terstandarisasi untuk mengukur atribut seperti sikap, persepsi, atau perilaku).	Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepuasan Kerja bertindak sebagai jembatan yang mentransfer pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi untuk mendorong <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>
4.	Sholikhah C.I.R. dan Frianto A., (2022), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap	Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan efek dari Kepuasan Kerja dan Komitmen	Kepuasan Kerja (X1) Komitmen Organisasi (X2) <i>Organizational Citizenship</i>	Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dan menganalisis data	Hasil studi ini mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan langsung terhadap

	<p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) pada Perusahaan Ritel Tiara Supermarket</p>	<p>Organisasi pada perusahaan Ritel.</p>	<p><i>Behaviour</i> (OCB) (Y)</p>	<p>menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS versi 26.</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB). Sementara itu, meskipun Komitmen Organisasi juga memiliki efek positif pada <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB), pengaruhnya tidak signifikan secara statistik. Namun, ketika Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi diuji secara bersamaan, keduanya terbukti memengaruhi <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) secara positif dan signifikan</p>
5.	<p>Ristiana,M (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar</p>	<p>Tujuan dari studi ini adalah untuk mengetahui dan menguji dampak dari Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap perilaku sukarela karyawan, yaitu <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)</p>	<p>Komitmen Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Z), Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Menggunakan metode kuantitatif dan analisis Stuctural Equation Model (SEM) menggunakan AMOS untuk analisis data</p>	<p>Untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi, perusahaan perlu menumbuhkan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja, yang akan meningkatkan perilaku sukarela, dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) ini kemudian akan meningkatkan kinerja secara menyeluruh</p>

6.	Gunawan,R (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Pada PT. First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya	Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi dunia bisnis dan kontribusi teoritis bagi literatur akademik dengan menyajikan temuan tentang cara memaksimalkan efektivitas Kepemimpinan Transformasional	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X), <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan analisis regresi berganda menggunakan SPSS	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) karyawan. Hal ini berarti dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional karyawan maka karyawan akan memiliki <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) yang cukup tinggi.
7.	Sucipto, I, Gunawan, A (2023). The Role of <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB), Transformational and Digital Leadership on Organizational Performance Through Commitment as a Mediating Variable	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) dan Kepemimpinan Digital Transformasional sebagai variabel penguat (moderator) dalam hubungan antara komitmen karyawan dan keberhasilan bisnis keluarga	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Digital Leadership (X2), Kinerja (Y1), Komitmen Organisasi (Y2), <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)(Z)	Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan SmartPLS versi 3.0	1. variabel kepemimpinan digital mempengaruhi metrik kinerja secara bermakna dan bermanfaat 2. variabel kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang dapat diabaikan terhadap hasil kinerja 3. variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) tidak berpengaruh signifikan

					<p>terhadap variabel kinerja</p> <p>4. variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel lain yang mengukur kinerja perusahaan.</p> <p>5. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) memiliki dampak yang cukup besar terhadap keberhasilan bisnis milik keluarga.</p>
8.	Afrany, A,N, Apriliani, R (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) pada Karyawan SuperDazzle	Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja terhadap perilaku kewargaan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) pada karyawan SuperDazzle	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (X3), <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan analisis regresi berganda menggunakan SPSS 24.0	Penelitian ini menemukan bahwa baik Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, maupun Kepuasan Kerja masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) karyawan. Lebih lanjut, ketika ketiga variabel

					<p>tersebut (Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja) diuji secara bersamaan (simultan), mereka juga secara signifikan memengaruhi <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB). Secara statistik, model penelitian ini menjelaskan 53,9% variasi yang terjadi pada <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB), sedangkan 46,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain di luar ruang lingkup studi ini</p>
9.	<p>Zulbadi, Anisah,U,H, Harian (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Terhadap Karyawan Pdam</p>	<p>Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi secara simultan dan parsial terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB).</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Komitmen Organisasi (X2), <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y)</p>	<p>Data dalam studi kuantitatif ini diolah menggunakan teknik regresi berganda, yang dijalankan melalui perangkat lunak statistik SPSS 19.0</p>	<p>Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) secara simultan dan secara parsial.</p>

	Bandarmasih Kota Banjarmasin				
10.	Maulana, R, I (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) PT. Sinergi	Fokus utama studi ini adalah untuk mengetahui sejauh mana Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional memengaruhi perilaku sukarela karyawan, yaitu <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepuasan Kerja (X2), Komitmen Organisasi (X3), <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y)	Studi ini mengolah data menggunakan analisis regresi linear berganda yang dijalankan melalui perangkat lunak SPSS 21.0	Ditemukan bahwa ketiga faktor Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terbukti menjadi prediktor positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) di kalangan karyawan PT. Sinergi
11.	Dewi Mundi Utami & I Gede Riana (2025). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) and Employee Performance	Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) serta dampaknya pada kinerja karyawan.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Komitmen Organisasi (X2), <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y1), Kinerja Karyawan (Y2)	Kuantitatif dengan pendekatan survei; responden karyawan perusahaan (jumlah sampel ±100–150); analisis menggunakan SEM-PLS	Studi ini menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi merupakan faktor yang sangat kuat dan positif dalam memengaruhi <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB). Sebaliknya, pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) dalam konteks penelitian ini tidak signifikan (atau lebih lemah secara statistik) bila dibandingkan dengan kekuatan

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam organisasi modern.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Komitmen Organisasi merupakan prediktor kunci yang memiliki korelasi kuat dengandengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adanya loyalitas dan rasa memiliki yang kuat memicu karyawan untuk melampaui tanggung jawab formalnya, yang terlihat dari inisiatif untuk membantu rekan kerja, melindungi reputasi organisasi, dan berupaya mencapai tujuan bersama.

Studi Ristiana, M (2013) di sektor layanan publik juga menegaskan bahwa semakin tinggi komitmen afektif karyawan, semakin besar kecenderungan mereka melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), baik dalam bentuk altruism, civic virtue, maupun conscientiousness. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat dipandang sebagai salah satu prediktor utama munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang konsisten di berbagai konteks organisasi modern.

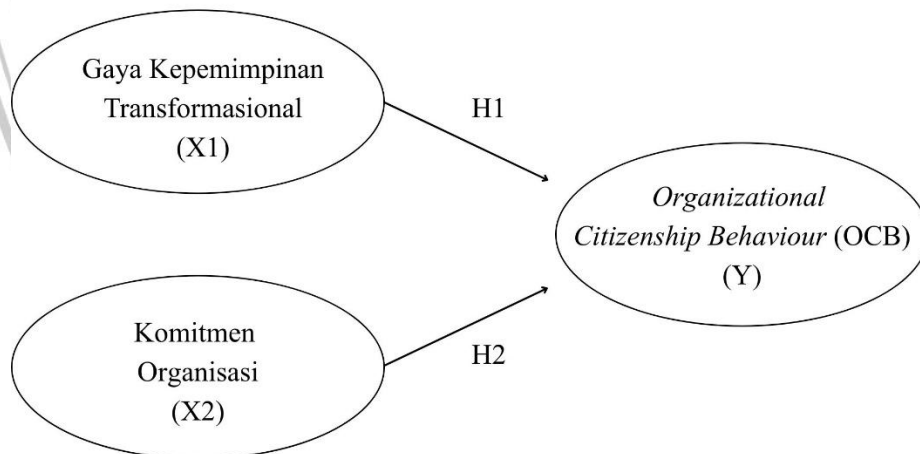
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dipengaruhi oleh sinergi antara Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi. Pemimpin transformasional menciptakan prasyarat bagi perilaku *extra-role* dengan menginspirasi karyawan melalui visi, memberikan perhatian personal, dan mendorong pemikiran kritis, yang menghasilkan lingkungan kondusif bagi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Di sisi lain, Komitmen Organisasi berperan dalam menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dengan tempat kerja mereka. Keterikatan ini menghasilkan kerelaan yang lebih tinggi dari karyawan untuk memberikan kontribusi positif di luar tugas formal (*extra-role behavior*).

Menurut Lee et al. (2024) kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), tetapi juga memperkuat pengaruh komitmen organisasi, sehingga keduanya bersama-sama menjadi prediktor penting bagi terciptanya perilaku ekstra-role dalam organisasi modern.

D. Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2013) Kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Kerangka pikir pada penelitian ini menjelaskan hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Y). Hubungan tersebut didasarkan pada teori dan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan dan tingkat komitmen karyawan memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku ekstra peran di tempat kerja. Adapun kerangka kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir

Keterangan:

X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X2 = Komitmen Organisasi

$Y = \text{Organizational Citizenship Behaviour (OCB)}$

E. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013), Hipotesis dapat didefinisikan sebagai pernyataan dugaan sementara atau jawaban prediktif yang dirumuskan oleh peneliti terhadap rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian. Asumsi ini dirumuskan dalam bentuk kalimat pernyataan yang harus melewati verifikasi empiris melalui proses pengumpulan dan analisis data untuk memastikan kebenarannya. Berlandaskan pada rumusan masalah yang telah ditetapkan dan tinjauan literatur dari studi terdahulu, berikut adalah hipotesis atau kesimpulan sementara sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil riset Rudi Gunawan (2016) menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Sementara Afriany et al. (2023) menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Peneliti lain Hermanto et al. (2024) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Sehingga hipotesisnya adalah :

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2. Berdasarkan hasil riset Ristiana (2013) menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Sementara itu Maulana (2020) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hasil serupa diperkuat oleh penelitian Hermanto et al. (2023) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku

Organizational Citizenship Behavior (OCB) di lingkungan kerja. Sehingga hipotesisnya :

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

3. Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dibandingkan faktor lain, termasuk gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian Dewi et al., (2025) membuktikan bahwa komitmen organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), sementara kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung secara kuat. Hasil serupa ditunjukkan oleh Pratama, L. A., & Putri (2019) serta penelitian pada Jurnal Komitmen, yang menegaskan bahwa komitmen organisasi menjadi faktor utama dan bahkan memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Berdasarkan landasan teoretis dan dukungan temuan empiris, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Komitmen Organisasi lebih berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)