

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory (SET) merupakan kerangka teoritis yang menjelaskan interaksi sosial sebagai proses pertukaran antara individu atau kelompok berdasarkan prinsip timbal balik. Teori ini berasumsi bahwa hubungan sosial, termasuk dalam konteks organisasi, dibentuk melalui serangkaian transaksi yang bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian bagi pihak-pihak yang terlibat (Blau, melalui Ahmad et al., 2023). Konsep utama dalam SET adalah adanya harapan akan timbal balik (*reciprocity*), kepercayaan (*trust*), serta kewajiban (*obligation*) yang muncul dari interaksi awal. Pada dasarnya, SET menggambarkan bagaimana persepsi individu terhadap perlakuan yang diterimanya dari lingkungan sekitar dalam hal ini organisasi atau pimpinan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka secara sukarela. Ketika individu merasa bahwa kontribusi yang mereka berikan diimbangi dengan dukungan, penghargaan, atau perlakuan yang adil, maka akan terbentuk hubungan emosional dan normatif yang kuat, salah satunya tercermin dalam bentuk komitmen organisasi (Blau, melalui Ahmad et al., 2023).

Teori ini juga menjadi dasar dalam memahami munculnya perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior/OCB*). Dalam konteks organisasi, OCB dapat dipandang sebagai bentuk pembalasan dari karyawan atas perlakuan positif yang mereka terima dari atasan maupun organisasi. Perilaku seperti membantu rekan kerja, inisiatif di luar tugas formal, atau partisipasi aktif dalam mendukung tujuan

organisasi sering kali muncul karena adanya ikatan sosial yang terbangun dari hubungan pertukaran yang saling menguntungkan (Blau, melalui Ahmad et al., 2023). Dengan demikian, *Social Exchange Theory* memberikan kerangka analisis yang komprehensif untuk memahami dinamika hubungan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan OCB dalam sebuah organisasi. Pendekatan ini sangat relevan digunakan untuk menjelaskan mekanisme psikologis dan sosial yang mendasari respons karyawan terhadap lingkungan kerja mereka.

Sebagai kerangka teoritis yang luas, *Social Exchange Theory* (SET) memiliki beberapa dimensi yang menjadi landasan dalam memahami hubungan antar pelaku sosial, termasuk dalam konteks organisasi. Dimensi-dimensi ini membantu menjelaskan bagaimana interaksi antara individu dengan atasan, rekan kerja, maupun organisasi secara keseluruhan dapat memunculkan sikap dan perilaku tertentu, seperti komitmen serta perilaku warga organisasi (OCB).

1. Prinsip Timbal Balik (*Reciprocity*)

Dimensi utama dalam SET adalah prinsip timbal balik, yaitu kecenderungan individu untuk merespons perlakuan yang diterimanya dengan cara yang sebanding. Dalam konteks organisasi, jika seorang karyawan merasa diperlakukan dengan baik oleh pimpinan melalui gaya kepemimpinan yang supportif, adil, dan empatik maka ia akan cenderung menunjukkan balasan berupa loyalitas, usaha tambahan, atau perilaku sukarela di luar tugas formalnya. Prinsip ini menjadi dasar bagi munculnya OCB sebagai bentuk pembalasan atas dukungan yang dirasakan oleh karyawan (Blau, melalui Ahmad et al., 2023).

2. Kepatuhan Normatif (*Normative Commitment*)

Salah satu bentuk dari hubungan pertukaran sosial adalah terbentuknya ikatan normatif antara individu dan organisasi. Karyawan yang merasa bahwa organisasi telah memberikan dukungan, penghargaan, atau perlindungan akan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap setia dan berkontribusi lebih (Blau, melalui Ahmad et

al., 2023). Ikatan semacam ini kemudian berkembang menjadi komitmen organisasi, yaitu sikap emosional dan identifikasi diri terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi.

3. Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan merupakan elemen penting dalam proses pertukaran sosial. Jika karyawan percaya bahwa atasan atau organisasi bertindak secara jujur, adil, dan konsisten, maka mereka akan lebih mudah membentuk hubungan positif (Blau, melalui Ahmad et al., 2023). Kepercayaan juga menjadi fondasi dari keterlibatan emosional dan perilaku sukarela, karena individu merasa aman untuk memberikan kontribusi lebih tanpa takut dieksplorasi.

4. Pengharapan Hasil (*Outcome Expectations*)

Dalam SET, individu selalu menimbang manfaat dan pengorbanan dari setiap tindakan yang mereka ambil. Meskipun tidak sepenuhnya bersifat transaksional, hubungan dalam organisasi tetap melibatkan perhitungan rasional mengenai apa yang akan diperoleh dan apa yang harus dikorbankan. Ketika karyawan mengharapkan hasil yang positif dari keterlibatan mereka seperti penghargaan, pengembangan karier, atau lingkungan kerja yang nyaman mereka lebih mungkin untuk menunjukkan komitmen tinggi dan perilaku *citizenship* (Blau, melalui Ahmad et al., 2023).

5. Interaksi Sosial dan Hubungan Antar-Pribadi

SET juga menekankan pentingnya interaksi langsung antar manusia dalam membentuk hubungan pertukaran. Dalam organisasi, hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi sangat krusial. Gaya kepemimpinan yang humanis, inklusif, dan partisipatif dapat menciptakan suasana saling percaya dan mendukung, sehingga memperkuat komitmen serta memicu munculnya OCB (Blau, melalui Ahmad et al., 2023).

2.2 Definisi Variabel

2.2.1 Kinerja Karyawan

2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Dalam konteks organisasi modern, kinerja tidak lagi dipahami secara sempit hanya sebagai hasil akhir dari pekerjaan, melainkan juga mencakup bagaimana proses kerja dilakukan, keterlibatan individu dalam pencapaian tujuan, serta kontribusi terhadap nilai-nilai organisasi secara keseluruhan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Definisi ini menekankan bahwa kinerja bukan hanya dilihat dari volume pekerjaan yang mampu diselesaikan, melainkan juga dari seberapa baik atau efektif pekerjaan tersebut dilaksanakan. Dengan kata lain, aspek mutu pekerjaan sama pentingnya dengan jumlah hasil kerja yang dicapai.

Lebih lanjut, kinerja karyawan tidak terlepas dari pengaruh faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kemampuan (ability), keterampilan, pengetahuan, pengalaman, serta motivasi kerja individu. Sementara itu, faktor eksternal meliputi dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dan sistem penghargaan (Mangkunegara, 2017). Kinerja yang optimal hanya dapat terwujud ketika kedua faktor tersebut saling mendukung dan berjalan secara harmonis. Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, penilaian terhadap kinerja karyawan umumnya dilakukan secara berkala dan terstruktur. Penilaian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana individu telah menjalankan perannya secara efektif dalam organisasi (Mangkunegara, 2017). Selain itu, penilaian kinerja juga menjadi dasar bagi berbagai keputusan manajerial, seperti promosi, pelatihan, pengembangan karier, hingga pemberian kompensasi.

Kinerja yang baik dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien dan efektif. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja, antara lain dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai, membangun komitmen organisasi yang kuat, serta memperhatikan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Mangkunegara (2017) juga menekankan bahwa dalam mengukur kinerja, perlu diperhatikan dimensi-dimensi tertentu, seperti kehadiran kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, kemampuan menyelesaikan tugas, serta partisipasi dalam aktivitas organisasi.

Dimensi-dimensi tersebut mencerminkan sejauh mana individu mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya secara konsisten dan profesional. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan aspek yang sangat strategis dalam manajemen organisasi. Peningkatan kinerja bukan hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga membutuhkan dukungan dari sistem organisasi secara menyeluruh, termasuk kepemimpinan yang visioner, budaya kerja yang kondusif, serta komitmen kolektif dalam mencapai tujuan bersama.

2.2.1.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak muncul secara tiba-tiba atau berdiri sendiri, melainkan merupakan hasil dari interaksi antara berbagai faktor yang saling memengaruhi. Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa setidaknya terdapat dua kategori besar yang memengaruhi kinerja seseorang, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Pemahaman terhadap kedua faktor ini sangat penting agar organisasi dapat merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas kerja secara menyeluruh.

1. Faktor internal

Faktor internal adalah aspek-aspek yang berasal dari dalam diri individu. Ini mencakup kemampuan (ability), keterampilan, motivasi, minat terhadap pekerjaan, kepribadian, hingga kondisi fisik dan emosional seseorang. Kemampuan dan keterampilan

misalnya, sangat menentukan bagaimana seorang karyawan menyelesaikan tugas-tugasnya. Individu yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaan akan lebih mudah mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu, motivasi juga menjadi penentu penting; ketika karyawan merasa ter dorong oleh tujuan pribadi maupun organisasi, mereka cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi terhadap tugasnya.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal mencakup segala kondisi di luar individu yang dapat memengaruhi kinerjanya. Hal ini meliputi gaya kepemimpinan atasan, sistem penghargaan dan insentif, lingkungan kerja fisik maupun sosial, serta kebijakan organisasi secara umum. Pemimpin yang mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan membangun hubungan interpersonal yang sehat akan memberi dampak langsung pada semangat kerja bawahannya. Demikian pula, adanya sistem kompensasi yang adil dan transparan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih maksimal.

Selain itu, komitmen organisasi terhadap kesejahteraan dan pengembangan karier karyawan juga turut memengaruhi kinerja. Ketika individu merasa dihargai dan melihat adanya peluang pertumbuhan dalam organisasi, mereka cenderung menunjukkan sikap loyal dan semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika lingkungan kerja bersifat toksik atau kurang mendukung, maka kinerja cenderung menurun meskipun karyawan memiliki kemampuan yang baik. Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bersifat kompleks dan saling berkelindan. Oleh karena itu, manajemen perlu secara berkelanjutan mengidentifikasi serta mengevaluasi elemen-elemen tersebut agar mampu menciptakan kondisi kerja yang optimal bagi seluruh sumber daya manusia yang dimiliki.

2.2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Dalam rangka mengukur kinerja secara objektif dan terarah, dibutuhkan indikator-indikator yang dapat menggambarkan sejauh mana seseorang menjalankan tugas dan

tanggung jawabnya di tempat kerja. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa indikator kinerja harus disusun secara sistematis agar memudahkan proses penilaian dan dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan manajerial.

1. Kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu. Indikator ini relevan terutama untuk jenis pekerjaan yang bersifat rutin dan terukur. Semakin tinggi volume pekerjaan yang dapat diselesaikan tanpa mengurangi kualitasnya, maka semakin baik pula kinerjanya.

2. Kualitas hasil kerja

Kualitas hasil kerja, yang berkaitan dengan ketepatan, kerapian, dan keakuratan dalam pelaksanaan tugas. Seorang karyawan dengan kualitas kerja tinggi akan memperhatikan detail dan cermat dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta meminimalkan kesalahan yang dapat berdampak pada proses bisnis.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas juga menjadi indikator penting. Hal ini menunjukkan seberapa baik seorang karyawan dalam mengelola waktu dan menetapkan prioritas kerja. Keterlambatan dalam penyelesaian tugas bisa berdampak domino terhadap proses lain di dalam organisasi, sehingga waktu menjadi aspek krusial dalam penilaian.

4. Kemampuan bekerja sama

Dalam organisasi modern yang menekankan kerja tim, kolaborasi menjadi nilai penting yang perlu diperhatikan. Karyawan yang mampu menjalin komunikasi yang baik, kooperatif, dan bersikap suportif terhadap rekan kerja akan berkontribusi positif terhadap efektivitas tim.

5. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan menjadi ukuran integritas dan kedewasaan profesional seseorang. Seorang karyawan yang bertanggung jawab tidak hanya menyelesaikan tugas yang diberikan, tetapi juga berinisiatif dalam menyelesaikan masalah dan berani mengambil keputusan ketika diperlukan.

Dengan menggunakan indikator-indikator tersebut, organisasi dapat melakukan penilaian kinerja secara lebih objektif dan menyeluruh. Evaluasi yang berbasis indikator bukan hanya penting untuk kepentingan administratif, tetapi juga menjadi alat diagnostik untuk merancang pelatihan, promosi, atau bahkan perbaikan sistem kerja secara umum.

2.2.2 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2.2.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh individu di tempat kerja, yang tidak secara eksplisit diatur dalam deskripsi pekerjaan formal mereka (Organ, 2018). Meskipun tidak termasuk dalam tanggung jawab utama karyawan, perilaku ini memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sebagai contoh, Organ (2018) menjelaskan bahwa OCB mencakup tindakan-tindakan seperti membantu rekan kerja yang membutuhkan, mematuhi aturan organisasi tanpa harus diminta, bahkan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan meski tidak ada insentif langsung yang diberikan.

Namun, OCB bukan hanya tentang tindakan-tindakan kecil semata. Lebih dari itu, perilaku ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dan bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi (Organ, 2018). Misalnya, ketika seorang karyawan bersedia bekerja ekstra di luar jam kerja atau memberikan ide-ide baru demi kemajuan perusahaan, hal tersebut menunjukkan bahwa mereka memiliki komitmen yang tinggi. Dalam banyak kasus, OCB menjadi

salah satu faktor kunci yang membedakan antara karyawan yang hanya menjalankan tugas formal mereka dengan mereka yang benar-benar peduli terhadap masa depan organisasi (Organ, 2018).

Di sisi lain, penting juga untuk menyadari bahwa OCB tidak selalu mudah diukur karena sifatnya yang informal dan sukarela. Namun, perilaku ini sering kali menjadi indikator yang sangat relevan untuk menilai kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku OCB (Organ, 2018). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan merasa nyaman dan terdorong untuk memberikan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab resmi mereka.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

1. Gaya Kepemimpinan

Salah satu faktor paling signifikan yang memengaruhi OCB adalah bagaimana seorang pemimpin mengelola hubungan dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang suportif, empati, dan partisipatif cenderung menciptakan iklim kepercayaan dan rasa aman bagi karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela. Sebaliknya, gaya otoriter atau transaksional yang sangat fokus pada kontrol dan imbalan dapat membatasi ruang gerak karyawan untuk melakukan hal-hal di luar tugas formalnya (Organ, 2018). Ketika atasan memberikan apresiasi atas usaha individu, mendukung pengembangan diri, dan menunjukkan keadilan dalam perlakuan, maka karyawan lebih mungkin untuk merespons dengan perilaku *citizenship* sebagai bentuk balas budi dan loyalitas.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mengacu pada tingkat keterikatan emosional dan identifikasi diri seorang karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi

biasanya lebih mudah menunjukkan OCB karena mereka merasa bahwa tujuan organisasi selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka. Selain itu, rasa memiliki terhadap organisasi membuat mereka lebih peduli terhadap keseimbangan dan kelangsungan hidup institusi, sehingga lebih rela melakukan upaya tambahan tanpa diminta (Mulyadi, 2015). Komponen normatif dari komitmen, yaitu perasaan berkewajiban untuk tetap setia kepada organisasi, juga menjadi motivasi kuat untuk menunjukkan perilaku sukarela.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi harapan dan kebutuhan. Ketika karyawan merasa puas dengan kondisi kerja, fasilitas, prospek karier, serta hubungan interpersonal, mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku ekstra-rol (Organ, 2018). Kepuasan yang tinggi meningkatkan semangat dan energi positif yang bisa dialihkan ke dalam bentuk OCB.

4. Iklim Organisasi

Lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan inklusif juga menjadi faktor penting dalam pembentukan OCB. Jika karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan diberi ruang untuk berinisiatif, maka mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih. Iklim organisasi yang kolaboratif mendorong munculnya solidaritas dan gotong royong di antara anggota tim.

5. Persepsi Keadilan Organisasi (Organizational Justice)

Keadilan prosedural, distributif, dan interaksional yang dirasakan oleh karyawan turut memengaruhi kemauan mereka untuk menunjukkan perilaku *citizenship*. Karyawan yang merasa bahwa keputusan organisasi adil, penghargaan proporsional, dan komunikasi dilakukan dengan hormat lebih cenderung untuk bersikap proaktif dan kooperatif.

6. Hubungan Antar-Pribadi dan Dukungan Sosial

Interaksi positif dengan rekan kerja dan dukungan sosial di tempat kerja juga berpengaruh terhadap OCB. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan kolega lebih mungkin untuk saling membantu, menyesuaikan diri dengan dinamika tim, serta menunjukkan inisiatif demi menjaga harmoni dan efektivitas kerja bersama.

2.2.2.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (2018), *perilaku organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dijabarkan ke dalam lima dimensi utama. Setiap dimensi ini mencerminkan aspek berbeda dari perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai masing-masing dimensi.

a. Altruisme (Sikap Menolong)

Altruisme adalah salah satu dimensi paling penting dalam OCB karena mencerminkan kemampuan karyawan untuk membantu rekan kerja mereka tanpa diminta atau diperintahkan (Organ, 2018). Misalnya, seorang karyawan mungkin meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada rekan baru, membantu menyelesaikan tugas yang terlambat, atau memberikan dukungan teknis dalam proyek tertentu. Namun, altruisme bukan hanya tentang tindakan-tindakan kecil semata. Lebih dari itu, ini mencerminkan sikap peduli yang konsisten terhadap orang lain di tempat kerja (Organ, 2018). Ketika seorang karyawan menunjukkan altruism, mereka umumnya dianggap sebagai aset berharga bagi tim dan organisasi secara keseluruhan.

Contoh konkret dari perilaku ini termasuk memberikan masukan konstruktif kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dan membantu menyelesaikan pekerjaan saat rekan kerja sedang cuti atau sakit. Dalam banyak kasus, perilaku altruistik seperti ini tidak hanya meningkatkan hubungan interpersonal, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis (Organ, 2018). Oleh karena itu,

altruisme sering kali menjadi indikator penting dari komitmen karyawan terhadap organisasi.

b. *Conscientiousness* (Kepatuhan Tinggi)

Dimensi *conscientiousness* berkaitan dengan kecenderungan karyawan untuk bekerja lebih keras daripada standar minimum yang ditetapkan oleh organisasi (Organ, 2018). Karyawan dengan skor tinggi pada dimensi ini cenderung lebih disiplin, terorganisir, dan memiliki komitmen kuat terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Misalnya, seorang karyawan mungkin rela tinggal lebih lama di kantor untuk memastikan proyek selesai tepat waktu, bahkan tanpa diminta. Atau, mereka secara sukarela mematuhi aturan organisasi meskipun tidak ada pengawasan langsung.

Perilaku *conscientiousness* ini sangat penting karena mencerminkan rasa tanggung jawab pribadi karyawan terhadap pekerjaannya. Yang menarik dari dimensi ini adalah bahwa hal tersebut sering kali muncul dari motivasi internal karyawan. Mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi target formal, tetapi juga untuk memberikan kontribusi nyata bagi organisasi (Organ, 2018). Dalam banyak kasus, perilaku *conscientiousness* dapat menjadi faktor pembeda antara karyawan biasa dan karyawan yang benar-benar peduli terhadap masa depan organisasi.

c. *Sportsmanship* (Toleransi terhadap Ketidaknyamanan)

Dimensi *sportsmanship* mencerminkan kemampuan karyawan untuk tetap positif meskipun menghadapi situasi yang kurang ideal atau menyebalkan. Ini bisa dilihat dari cara mereka jarang mengeluh ketika menghadapi tantangan atau ketidaknyamanan di tempat kerja (Organ, 2018). Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin tidak merasa puas dengan alokasi tugas tertentu, tetapi mereka tetap menjalankan tugas tersebut tanpa banyak protes. Atau, mereka mungkin menerima perubahan kebijakan organisasi tanpa menunjukkan resistensi yang berlebihan.

Perilaku *sportsmanship* seperti ini sangat penting karena membantu menciptakan suasana kerja yang kondusif. Namun, perlu dicatat bahwa toleransi terhadap ketidaknyamanan ini tidak berarti karyawan harus selalu diam. Sebaliknya, ini mencerminkan kemampuan mereka untuk fokus pada tujuan besar organisasi, meskipun ada beberapa hal kecil yang mungkin kurang menyenangkan (Organ, 2018). Jika setiap karyawan terus-menerus mengeluh tentang hal-hal kecil, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan bisa terganggu.

d. *Courtesy* (Sikap Sopan dan Menghormati Orang Lain)

Dimensi *courtesy* mencakup perilaku yang bertujuan untuk mencegah konflik atau masalah antara rekan kerja melalui komunikasi yang baik dan penghargaan terhadap orang lain (Organ, 2018). Contohnya, seorang karyawan mungkin mengonfirmasi terlebih dahulu jadwal rapat dengan rekan kerja lain agar tidak bentrok dengan agenda mereka, atau mereka selalu menggunakan bahasa yang sopan dan profesional dalam berinteraksi. *Courtesy* bukan hanya soal etika, tetapi juga tentang bagaimana karyawan membangun hubungan yang harmonis di tempat kerja. Ketika semua anggota tim saling menghormati, maka kolaborasi akan berjalan lebih lancar dan efektif. Selain itu, *courtesy* juga mencerminkan nilai-nilai organisasi yang positif, seperti empati, pengertian, dan toleransi.

e. *Civic Virtue* (Partisipasi dalam Organisasi)

Dimensi *civic virtue* mengacu pada keterlibatan aktif karyawan dalam kegiatan-kegiatan organisasi serta perhatian mereka terhadap perkembangan organisasi secara keseluruhan (Organ, 2018). Misalnya, seorang karyawan mungkin secara sukarela hadir dalam rapat-rapat strategis, memberikan saran untuk perbaikan prosedur kerja, atau bahkan berpartisipasi dalam acara sosial yang diselenggarakan oleh perusahaan. Apa yang membuat *civic virtue* unik adalah bahwa perilaku ini mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang menunjukkan *civic virtue* biasanya memiliki rasa kepemilikan yang tinggi terhadap organisasi dan ingin

berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka (Organ, 2018). Mereka juga cenderung lebih peduli terhadap isu-isu besar yang memengaruhi masa depan organisasi, seperti inovasi produk atau perbaikan sistem manajemen.

Kelima dimensi ini merupakan elemen-elemen inti dari OCB. Meskipun masing-masing dimensi memiliki karakteristik yang berbeda, semuanya memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan organisasi melalui perilaku sukarela karyawan. Pemimpin organisasi perlu memahami dan mendukung dimensi-dimensi ini agar karyawan merasa termotivasi untuk menunjukkan perilaku OCB secara konsisten. Selain itu, penting untuk diingat bahwa perilaku OCB tidak selalu mudah diukur karena sifatnya yang informal dan sukarela. Namun, perilaku ini sering kali menjadi indikator yang sangat relevan untuk menilai kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab resmi mereka (Organ, 2018).

2.2.3 Komitmen Organisasi

2.2.3.1 Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Mowday (melalui Mande & Supriadi, 2024) komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keinginan kuat yang dimiliki individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, sekaligus mendukung nilai-nilai dan tujuan yang dianut oleh organisasi tersebut. Ketika seseorang memiliki komitmen yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan perilaku positif yang melampaui tanggung jawab formal mereka. Misalnya, karyawan dengan komitmen tinggi sering kali bersedia membantu rekan kerja, memberikan ide-ide baru, atau bahkan bekerja ekstra demi kemajuan organisasi. Namun, penting untuk dicatat bahwa komitmen organisasi bukan hanya sekadar loyalitas terhadap perusahaan. Lebih dari itu, ini mencerminkan hubungan emosional dan psikologis yang kuat antara karyawan dan organisasi.

Karyawan yang merasa terhubung secara emosional dengan nilai-nilai organisasi biasanya lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi tambahan tanpa diminta (Mowday, dalam Mande & Supriadi, 2024). Misalnya, mereka mungkin rela mengorbankan waktu pribadi mereka untuk menyelesaikan proyek penting atau membantu rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan. Dalam konsep ini, komitmen organisasi tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi karyawan itu sendiri. Ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka selaras dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan merasa lebih bahagia dalam lingkungan kerja (Mowday, dalam Mande & Supriadi, 2024). Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis.

Di sisi lain, penting juga untuk menyadari bahwa komitmen organisasi tidak muncul begitu saja. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan dukungan dari atasan memainkan peran penting dalam membentuk komitmen ini (Mowday, dalam Mande & Supriadi, 2024). Sebagai contoh, pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, motivasi, dan penghargaan kepada karyawan akan lebih mudah membangun komitmen yang kuat di kalangan anggota tim.

2.2.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merujuk pada tingkat keterikatan emosional, identifikasi diri, dan keterlibatan seorang karyawan terhadap tujuan serta nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi biasanya lebih cenderung bertahan di perusahaan, menunjukkan loyalitas, serta bersedia memberikan kontribusi lebih dari tugas formalnya. Meskipun komitmen organisasi merupakan sikap internal individu, namun pembentukannya dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam diri karyawan (internal) maupun dari lingkungan kerja dan manajemen (eksternal). Beberapa faktor utama yang sering diidentifikasi dalam literatur manajemen sumber daya manusia antara lain.

1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor paling signifikan dalam membentuk komitmen organisasi. Pemimpin yang suportif, adil, dan mendorong perkembangan bawahan dapat menciptakan hubungan yang positif dan meningkatkan rasa dihargai serta didukung (Mowday, dalam Mande & Supriadi, 2024). Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter atau tidak transparan justru bisa mengurangi rasa percaya dan ikatan emosional terhadap organisasi.

2. Iklim Organisasi

Lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan saling mendukung sangat berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menjunjung tinggi etika kerja, kesetaraan, dan partisipasi, mereka akan lebih mudah membentuk ikatan yang kuat dengan institusi tersebut.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan menjadi fondasi bagi berkembangnya komitmen organisasi. Jika karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan makna, tantangan yang cukup, serta imbalan yang layak, maka kemungkinan besar mereka akan lebih terhubung secara emosional dengan organisasi (Mowday, dalam Mande & Supriadi, 2024).

4. Peluang Pengembangan Karier

Fasilitas pengembangan diri seperti pelatihan, promosi internal, dan kesempatan untuk naik jabatan membuat karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap masa depan mereka (Mowday, dalam Mande & Supriadi, 2024). Hal ini secara langsung memperkuat komitmen karena karyawan melihat prospek jangka panjang dalam organisasi tersebut.

5. Persepsi Keadilan Organisasi

Keadilan dalam perlakuan, distribusi penghargaan, serta proses pengambilan keputusan sangat penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi (Mowday, dalam Mande & Supriadi, 2024). Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung lebih setia dan bangga terhadap tempat mereka bekerja.

6. Dukungan Sosial di Tempat Kerja

Hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja dan atasan turut memengaruhi komitmen organisasi. Dukungan sosial yang kuat menciptakan rasa aman dan nyaman, sehingga karyawan lebih mudah membentuk identitas dan loyalitas terhadap organisasi (Mowday, dalam Mande & Supriadi, 2024).

7. Nilai dan Budaya Organisasi

Ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai pribadi karyawan, maka akan terjadi identifikasi diri yang lebih dalam. Karyawan merasa bahwa organisasi mencerminkan prinsip hidup mereka, sehingga timbul komitmen yang lebih bermakna dan berkelanjutan (Mowday, dalam Mande & Supriadi, 2024).

8. Kompensasi dan Keseimbangan Hidup

Pemberian insentif yang memadai, tunjangan, serta dukungan terhadap *work-life balance* juga menjadi pertimbangan penting (Mowday, dalam Mande & Supriadi, 2024). Meskipun bukan satu-satunya faktor, aspek material tetap menjadi bagian dari persepsi karyawan terhadap apakah organisasi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan mereka.

2.2.3.3 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dijabarkan ke dalam tiga dimensi utama. Setiap dimensi ini mencerminkan cara berbeda bagaimana karyawan merasakan hubungan mereka

dengan organisasi (Meyer & Allen dalam Dirwan et al., 2024). Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai masing-masing dimensi.

a. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Affective commitment mengacu pada keterikatan emosional yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung tetap tinggal di organisasi bukan karena mereka harus melainkan karena mereka ingin (Meyer & Allen dalam Dirwan et al., 2024). Mereka merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan nilai-nilai, visi, dan tujuan organisasi. Misalnya, seorang karyawan mungkin merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga menjadi tempat di mana ia merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki makna.

Ketika seseorang merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka selaras dengan nilai-nilai organisasi, mereka biasanya lebih loyal dan bersedia memberikan kontribusi tambahan demi kemajuan perusahaan (Meyer & Allen dalam Dirwan et al., 2024). Namun, penting untuk dicatat bahwa *affective commitment* tidak muncul begitu saja. Faktor-faktor seperti budaya organisasi yang positif, dukungan dari atasan, dan pengembangan karier sering kali memainkan peran penting dalam membentuk komitmen ini. Dalam banyak kasus, karyawan yang merasa “diterima” sebagai bagian dari tim cenderung menunjukkan *affective commitment* yang lebih tinggi.

b. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Dimensi *continuance commitment* berkaitan dengan keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi karena pertimbangan biaya atau kerugian yang mungkin mereka alami jika meninggalkan organisasi tersebut (Meyer & Allen dalam Dirwan et al., 2024). Misalnya, seorang karyawan mungkin merasa bahwa jika mereka keluar dari organisasi, mereka akan kehilangan tunjangan, peluang promosi, atau bahkan jaringan profesional yang telah mereka bangun selama bertahun-tahun. Namun, *continence commitment* tidak selalu berasal dari manfaat materi semata. Beberapa

karyawan mungkin tetap tinggal karena mereka merasa sulit untuk menemukan pekerjaan lain yang sebanding dengan posisi mereka saat ini.

Dalam beberapa kasus, *continence commitment* bisa menjadi indikator bahwa karyawan tetap tinggal bukan karena mereka benar-benar ingin, melainkan karena mereka merasa tidak punya pilihan lain. Meskipun *continence commitment* dapat membuat karyawan tetap tinggal dalam jangka pendek, hal ini tidak selalu menjamin produktivitas atau motivasi yang tinggi (Meyer & Allen dalam Dirwan et al., 2024). Karyawan dengan tingkat *continence commitment* yang tinggi cenderung kurang terlibat secara emosional dibandingkan mereka yang memiliki *affective commitment*.

c. Normative Commitment (Komitmen Normatif)

Dimensi *normative commitment* mencerminkan rasa kewajiban moral karyawan untuk tetap tinggal di organisasi. Karyawan dengan tingkat *normative commitment* yang tinggi biasanya merasa bertanggung jawab secara etis atau moral untuk tetap setia kepada organisasi (Meyer & Allen dalam Dirwan et al., 2024). Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti rasa berhutang budi karena pelatihan yang telah diberikan organisasi, atau karena mereka merasa bahwa meninggalkan organisasi akan dianggap sebagai bentuk pengkhianatan.

Sebagai contoh, seorang karyawan yang telah mendapatkan beasiswa pendidikan dari perusahaan mungkin merasa wajib untuk bekerja di perusahaan tersebut selama beberapa tahun sebagai bentuk balas jasa. Atau, seorang karyawan senior mungkin merasa bahwa mereka memiliki tanggung jawab moral untuk tetap bekerja demi menjaga keberlangsungan organisasi. *Normative commitment* sering kali dipengaruhi oleh nilai-nilai individu, seperti integritas, loyalitas, dan rasa tanggung jawab (Meyer & Allen, 1991). Namun, penting untuk diingat bahwa meskipun *normative commitment* dapat membuat karyawan tetap tinggal, hal ini tidak selalu berarti mereka sepenuhnya puas atau bahagia dengan pekerjaan mereka.

Ketiga dimensi ini mencerminkan aspek-aspek berbeda dari komitmen organisasi. Meskipun ketiganya memiliki karakteristik unik, semuanya saling melengkapi dalam menjelaskan hubungan antara karyawan dan organisasi. Pemimpin organisasi perlu memahami dimensi-dimensi ini agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembentukan komitmen yang kuat di kalangan karyawan. Selain itu, penting untuk diingat bahwa komitmen organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh satu dimensi saja. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki *affective commitment* yang tinggi karena merasa terhubung secara emosional dengan organisasi, tetapi juga memiliki *continuance commitment* karena telah menginvestasikan waktu dan usaha yang besar di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pemahaman yang holistik tentang komitmen organisasi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan

2.2.4.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku dan strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, serta mengelola bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Hersey & Blanchard (2017), gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya, termasuk dalam memberikan arahan dan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Di sisi lain, Robbins, (2016) menekankan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin memberikan instruksi, memotivasi, dan mengawasi kinerja bawahannya. Gaya ini memiliki dampak langsung terhadap efektivitas kerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kebutuhan bawahan biasanya lebih sukses dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Robbins, 2016). Namun, penting untuk dicatat bahwa gaya kepemimpinan bukanlah konsep yang bersifat statis. Sebaliknya, gaya kepemimpinan dapat berubah

tergantung pada situasi, tingkat kematangan bawahan, dan kompleksitas tugas yang dihadapi. Misalnya, dalam situasi di mana bawahan kurang berpengalaman, pemimpin mungkin perlu menggunakan gaya yang lebih direktif untuk memberikan panduan jelas. Namun, ketika bawahan sudah memiliki keterampilan dan motivasi tinggi, pemimpin dapat menerapkan gaya yang lebih partisipatif atau mendukung (Hersey & Blanchard, 2017).

Dalam konsep ini, gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga dinamika tim dan budaya organisasi secara keseluruhan. Sebagai contoh, pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan dukungan yang tepat cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab formal mereka. Hal ini sering kali tercermin dalam perilaku seperti *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang melampaui deskripsi pekerjaan formal. Selain itu, Robbins (2016) juga menyoroti bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk membaca situasi. Seorang pemimpin yang terlalu otoriter dalam situasi yang membutuhkan kolaborasi bisa jadi kurang efektif, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki fleksibilitas dalam menerapkan gaya kepemimpinannya agar dapat merespons kebutuhan organisasi dan bawahan dengan optimal.

2.2.4.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin tidak bersifat tetap atau universal, melainkan bisa berbeda-beda tergantung pada beberapa faktor yang melatarbelakangi perilaku dan keputusan mereka. Dalam konteks organisasi, ada sejumlah variabel yang turut membentuk bagaimana seorang pemimpin memimpin timnya. Beberapa faktor utama tersebut antara lain:

1. Karakteristik Pribadi Pemimpin

Sifat dan kepribadian individu menjadi salah satu fondasi dari gaya kepemimpinan yang diadopsi. Misalnya, pemimpin yang memiliki tingkat empati tinggi cenderung lebih suportif dan humanis, sementara pemimpin yang tegas dan dominan mungkin lebih condong ke gaya otoriter atau direktif (Hersey & Blanchard, 2017). Selain itu, pengalaman hidup, nilai moral, serta motivasi pribadi juga ikut membentuk cara seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahan.

2. Tingkat Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

Pemimpin yang pernah mengikuti pelatihan manajerial atau pendidikan formal dalam bidang kepemimpinan biasanya memiliki wawasan yang lebih luas tentang berbagai pendekatan kepemimpinan (Hersey & Blanchard, 2017). Hal ini memungkinkan mereka untuk menyesuaikan gaya sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim. Program pengembangan kepemimpinan sering kali membuka perspektif baru tentang pentingnya komunikasi efektif, delegasi, dan pembinaan hubungan interpersonal.

3. Budaya Organisasi

Lingkungan kerja dan budaya organisasi juga menjadi penentu besar dalam pembentukan gaya kepemimpinan. Dalam organisasi yang menganut budaya kolaboratif dan partisipatif, misalnya, gaya demokratis atau transformasional lebih mudah diterapkan (Robbins, 2016). Sebaliknya, di lingkungan yang hierarkis dan formal, gaya otoriter atau transaksional mungkin lebih umum ditemui karena disesuaikan dengan norma-norma yang berlaku.

4. Situasi dan Tuntutan Pekerjaan

Menurut teori kontingensi, gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi tertentu. Jika tim menghadapi tekanan kerja yang tinggi atau tenggat waktu mendesak, gaya kepemimpinan yang lebih langsung dan instruktif mungkin diperlukan (Robbins, 2016). Di sisi lain, jika tim terdiri dari anggota yang profesional dan mandiri,

gaya *laissez-faire* atau *servant leadership* bisa jadi lebih cocok untuk memberikan ruang bagi inisiatif dan kreativitas.

5. Komposisi Tim atau Bawahan

Perbedaan latar belakang, tingkat pendidikan, usia, serta pengalaman kerja dari para bawahan juga memengaruhi cara seorang pemimpin memimpin. Pemimpin mungkin perlu menggunakan pendekatan yang lebih fleksibel atau adaptif untuk menyelaraskan gaya kepemimpinan dengan karakteristik dan kebutuhan tim (Robbins, 2016).

6. Pengalaman Kerja dan Karier

Pemimpin yang telah memiliki banyak pengalaman di berbagai posisi dan situasi kerja biasanya lebih mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka (Robbins, 2016). Pengalaman masa lalu, baik keberhasilan maupun kegagalan, menjadi bahan refleksi untuk mengembangkan pendekatan yang lebih matang dan efektif.

7. Tekanan dari Atasan atau *Stakeholder*

Dalam beberapa kasus, gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh harapan dan tekanan dari pihak atas atau *stakeholder* organisasi (Robbins, 2016). Jika atasan mengedepankan hasil secara cepat dan efisien, maka gaya transaksional mungkin lebih dominan digunakan, meskipun tidak selalu sesuai dengan kondisi tim.

2.2.4.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Teori gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio dikenal sebagai teori *Full Range Leadership Model* (FRLM). Model ini pertama kali diperkenalkan pada tahun 1985 dan kemudian disempurnakan pada tahun 2000-an. Teori ini menjadi salah satu konsep paling komprehensif dalam studi kepemimpinan karena mencakup spektrum kepemimpinan mulai dari yang paling pasif hingga yang paling aktif dan inspiratif. Menurut Bass dan Avolio (melalui Achmawati & Anggoro, 2023), kepemimpinan bukanlah sesuatu yang statis, melainkan

sebuah spektrum yang mencakup berbagai gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh pemimpin tergantung pada situasi, konteks, dan tingkat kematangan bawahan. Dalam model ini, kepemimpinan dibagi menjadi tiga kategori utama yaitu *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan *laissez-faire leadership*.

a. Transformational Leadership

Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang paling inspiratif dan visioner di antara ketiganya. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif pada bawahannya (Bass & Avolio dalam Achmawati & Anggoro, 2023). Gaya kepemimpinan ini tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan potensi individu bawahan. Menurut Bass & Avolio (dalam Achmawati & Anggoro, 2023), *transformational leadership* memiliki empat dimensi utama, yang sering disebut sebagai “4I”.

1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal)

Idealized influence mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin dengan pengaruh ideal cenderung dipercaya, dihormati, dan dijadikan teladan oleh bawahan. Mereka menunjukkan integritas, dedikasi, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, sehingga bawahan merasa termotivasi untuk mengikuti jejak mereka (Bass & Avolio dalam Achmawati & Anggoro, 2023). Namun, penting untuk dicatat bahwa *idealized influence* tidak hanya tentang menjadi figur yang sempurna. Lebih dari itu, ini mencerminkan bagaimana pemimpin mampu menunjukkan sikap yang konsisten dan autentik, bahkan dalam situasi sulit. Misalnya, seorang pemimpin yang rela bekerja ekstra di tengah krisis akan lebih mudah mendapatkan rasa hormat dan loyalitas dari bawahannya.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Inspirational motivation adalah kemampuan pemimpin untuk memberikan visi yang jelas dan menginspirasi bawahan untuk bekerja keras demi mencapai tujuan bersama. Pemimpin dengan gaya ini sering kali menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat, cerita inspiratif, atau contoh nyata untuk memotivasi tim (Bass & Avolio dalam Achmawati & Anggoro, 2023). Sebagai contoh, seorang pemimpin yang mampu menyampaikan visi besar perusahaan dengan cara yang relevan dan menarik akan membuat bawahan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan dampak yang signifikan. Hal ini sering kali meningkatkan motivasi intrinsik bawahan untuk memberikan yang terbaik.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation adalah kemampuan pemimpin untuk mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis pada bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menciptakan ruang bagi bawahan untuk berpikir secara mandiri dan mengajukan ide-ide baru (Bass & Avolio dalam Achmawati & Anggoro, 2023). Misalnya, seorang pemimpin yang mendorong timnya untuk mengeksplorasi solusi alternatif dalam menyelesaikan masalah akan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif. Namun, penting untuk diingat bahwa *intellectual stimulation* tidak selalu berjalan mulus. Kadang-kadang, ide-ide baru yang diajukan oleh bawahan mungkin bertentangan dengan norma-norma yang ada, sehingga pemimpin harus mampu menyeimbangkan antara inovasi dan stabilitas.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individu)

Individualized consideration adalah kemampuan pemimpin untuk memahami kebutuhan, keinginan, dan aspirasi individu bawahan. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mendengarkan masukan dari bawahan, memberikan dukungan emosional, dan membantu mereka berkembang secara profesional maupun pribadi (Bass &

Avolio dalam Achmawati & Anggoro, 2023). Sebagai contoh, seorang pemimpin yang menyadari bahwa salah satu anggota timnya memiliki potensi besar dalam bidang tertentu mungkin akan memberikan pelatihan tambahan atau kesempatan untuk mengambil peran yang lebih menantang. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi individu tersebut, tetapi juga menciptakan rasa loyalitas terhadap pemimpin dan organisasi.

b. *Transactional Leadership*

Berbeda dengan *transformational leadership*, *transactional leadership* lebih fokus pada hubungan transaksional antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin transaksional menggunakan sistem *reward and punishment* untuk memotivasi bawahan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut (Bass & Avolio dalam Achmawati & Anggoro, 2023), transactional leadership memiliki dua dimensi utama

1. *Contingent Reward (Hadiah Bersyarat)*

Contingent reward adalah teknik kepemimpinan di mana pemimpin memberikan imbalan kepada bawahan jika mereka berhasil mencapai target tertentu. Imbalan ini bisa berupa bonus finansial, promosi jabatan, atau penghargaan non-material seperti pengakuan publik (Bass & Avolio dalam Achmawati & Anggoro, 2023). Sebagai contoh, seorang manajer yang menjanjikan bonus kepada timnya jika mereka berhasil mencapai target penjualan bulanan menggunakan pendekatan *contingent reward*. Meskipun efektif dalam jangka pendek, pendekatan ini sering kali kurang mampu memotivasi bawahan untuk melakukan upaya di luar ekspektasi formal.

2. *Management by Exception (Manajemen dengan Pengecualian)*

Management by exception adalah teknik kepemimpinan di mana pemimpin hanya campur tangan ketika terjadi penyimpangan dari standar atau aturan yang telah ditetapkan. Ada dua jenis *management by exception* yaitu aktif dan pasif. *Active management by exception* merupakan pemimpin yang secara proaktif memonitor

kinerja bawahan dan segera mengoreksi kesalahan yang terjadi. Di sisi lain, *passive management by exception* berarti pemimpin hanya bertindak ketika masalah sudah menjadi serius atau ketika kerugian sudah terjadi (Bass & Avolio dalam Achmawati & Anggoro, 2023). Meskipun pendekatan ini efektif dalam menjaga stabilitas organisasi, namun kurang mampu mendorong inovasi atau perilaku sukarela seperti OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

c. *Laissez-Faire Leadership*

Laissez-faire leadership adalah gaya kepemimpinan yang paling pasif di antara ketiganya. Pemimpin *laissez-faire* cenderung memberikan kebebasan penuh kepada bawahan tanpa memberikan arahan atau dukungan yang signifikan. Gaya ini sering kali dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang kurang efektif karena minimnya intervensi dari pemimpin (Bass & Avolio dalam Achmawati & Anggoro, 2023). Namun, penting untuk dicatat bahwa *laissez-faire leadership* tidak selalu buruk. Dalam beberapa kasus, gaya ini dapat bekerja dengan baik jika bawahan sudah sangat terampil, termotivasi, dan mandiri. Namun, jika bawahan masih membutuhkan arahan atau dukungan, gaya ini dapat menyebabkan kebingungan, konflik, atau bahkan penurunan produktivitas.

Model *Full Range Leadership* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio memberikan gambaran yang komprehensif tentang berbagai gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh pemimpin. *Transformational leadership* adalah gaya yang paling inspiratif dan visioner, dengan dimensi seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Transactional leadership*, di sisi lain, lebih fokus pada hubungan transaksional melalui *contingent reward* dan *management by exception*. Terakhir, *laissez-faire leadership* adalah gaya yang paling pasif dan sering kali dianggap kurang efektif dalam banyak situasi. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan konteks dan kebutuhan bawahan. Dalam banyak kasus,

kombinasi antara *transformational* dan *transactional leadership* sering kali menghasilkan hasil terbaik, terutama dalam organisasi yang membutuhkan inovasi sekaligus stabilitas.

2.3 Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian tidak akan lepas dari peran penelitian terdahulu yang menjadi sumber ide dan inspirasi. Begitu pula dengan penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang serupa serta dapat memberikan dukungan ilmiah. Berikut merupakan beberapa penelitian ilmiah tersebut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Perbedaan	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
1.	(Wijanarko & Suhana, 2024)	Peran Mediasi Organizational Citizen Behavior (OCB) Pada Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bambang	Kuantitatif dengan bentuk deskriptif survey. uji mediasi menggunakan analisis jalur dan uji Sobel	Menggunakan Analisis jalur dan uji sobel.	.Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Organizational Citizenship Behaviour (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Organizational Citizenship Behaviour (OCB) belum mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Organizational Citizenship Behaviour (OCB) memediasi pengaruh komitmen	Sebagai referensi, pembanding, dan penguatan argumen ilmiah

					organisasi terhadap kinerja pegawai.	
2.	Zakawali & Nawatmi (2023)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB</i>	Kuantitatif Regresi Linier berganda	Penelitian terdahulu lebih umum, sedangkan penelitian ini lebih spesifik di PT Rahadhyan Integrasi Nusantara se-Sumbagsei. Penelitian terdahulu menggunakan <i>Budaya Organisasi</i> , penelitian ini menggunakan <i>Komitmen Organisasi</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui OCB. Dengan demikian, penelitian ini mengonfirmasi hipotesis bahwa OCB berfungsi sebagai variabel intervening antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.	Sebagai referensi, pembanding, dan penguat argumen ilmiah
3.	Naufal et al. (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Terhadap Karyawan PT X)	Kuantitatif Regresi linier berganda	Penelitian terdahulu menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih spesifik yaitu gaya kepemimpinan transformasional.	Hasil menunjukkan bahwa 1) gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 4) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB, 6) gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap ocb, 7)komitmen organisasi berpengaruh	Sebagai referensi, pembanding, dan penguat argumen ilmiah

					positif dan signifikan terhadap OCB, 8) OCB tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, 9) OCB tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, 10) OCB mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	
4.	Musriha Rosyafah (2022)	<i>The influence of Leadership Competencies, Organizational Commitment and Job Climate on Organizational citizenship behavior (OCB) and impact Employee Performance at PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk.</i>	Kuantitatif Regresi berganda	Penelitian terdahulu menggunakan OCB sebagai mediasi sedangkan pada penelitian ini menggunakan OCB sebagai Moderasi.	hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kompetensi kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (2) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional Organizational citizenship behavior (OCB); (3) Iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (4) Kompetensi kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; (5) Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (6) Iklim berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (7) Organizational	Sebagai referensi, pembanding, dan penguat argumen ilmiah

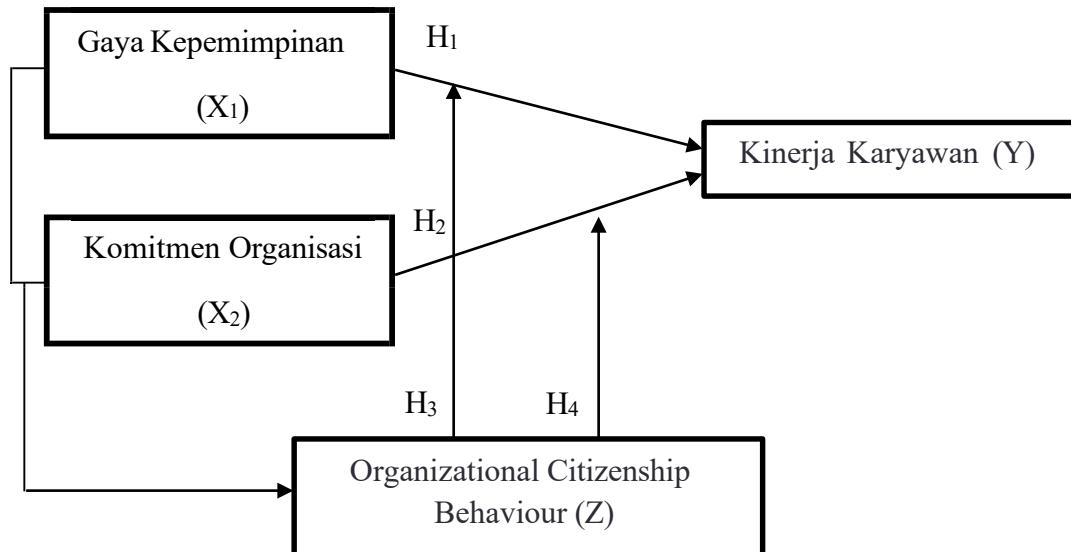
					<p>citizenship behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (8) Hasil penelitian menunjukkan variabel iklim kerja berpengaruh dominan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja karyawan.</p>	
5.	Gusmery & Susanti (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kepercayaan Diri Terhadap Komitmen Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang	Kuantitatif Uji regresi linier berganda	Menggunakan variabel budaya organisasi dan kepercayaan diri	Ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan, dengan kepercayaan diri menjadi faktor paling dominan. Pegawai yang merasa didukung oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan cenderung lebih loyal dan termotivasi. Selain itu, kepercayaan diri yang tinggi membuat pegawai lebih berani berpendapat dan berkontribusi secara proaktif. Penelitian ini menekankan pentingnya membangun lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan komitmen pegawai.	Sebagai referensi, pembanding, dan penguat argumen ilmiah
6.	(Rahayu et al., 2025)	Pengaruh komitmen kerja dan komunikasi kerja terhadap kinerja dengan organisational citizenship behavior (ocb) sebagai variabel intervening pada karyawan	Kuantitatif menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis <i>Partial Least Squares</i> (PLS) untuk	Penelitian terdahulu menggunakan OCB sebagai variabel intervening pada openelitian ini menggunakan OCB sebagai variabel moderasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kerja dan komunikasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, OCB terbukti sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara komitmen dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan. Implikasi	Sebagai referensi, pembanding, dan penguat argumen ilmiah

		apartemen casablanca mansion				
7	(Fakhri, 2024)	Exploring the Moderating Effects of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship between Servant Leadership and Employee Performance with Employee Engagement as the Mediator	Kuantitatif menggunakan SEM-PLS	Jenis gaya kepemimpinan yang diuji (penelitian ini: umum, penelitian terdahulu: <i>servant leadership</i>).	Hasil analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai variabel moderasi yang positif dan signifikan pada hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa keberadaan OCB mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap peningkatan kinerja karyawan	Sebagai referensi, pembanding, dan penguat argumen ilmiah

2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini terdapat kerangka penelitian yang dapat dikembangkan sebagai berikut.

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran akan membantu peneliti dalam membangun konsep yang terstruktur supaya dapat menjelaskan setiap permasalahan dengan baik. Berikut ini merupakan kerangka pemikiran pada penelitian ini



2.6 Hipotesis Penelitian

2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengelola bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Hersey & Blanchard, 2017). Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Zakawali & Nawatmi (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawab. Dengan demikian dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan peningkatan kinerja karyawan, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H₁ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Rahadhyan Integrasi Nusantara

2.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat individu untuk tetap menjadi anggota organisasi dan mendukung nilai-nilai serta tujuan organisasi (Mowday, dalam Mande & Supriadi, 2024). Naufal et al. (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa komitmen organisasi dapat memberikan peningkatan kinerja karyawan. Maka dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

H₂ : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku individu yang bersifat sukarela dan tidak tercantum dalam deskripsi kerja formal, namun sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Organ, 2018). Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Zakawali & Nawatmi (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ketika dimoderasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian dapat

diartikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat memberi peningkatan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

H₃ : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Rahadhyan Integrasi Nusantara se-Sumbagsel.

2.6.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*

Mowday, (dalam Mande & Supriadi, 2024) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat individu untuk tetap menjadi anggota organisasi dan mendukung nilai-nilai serta tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Naufal et al. (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ketika dimoderasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian dapat diartikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat memberi peningkatan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

H₄ : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Rahadhyan Integrasi Nusantara se-Sumbagsel.