

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Deskripsi konseptual

Studi pustaka digunakan untuk mencari teori dan konsep mengenai variabel-variabel yang diteliti sebagai hukum referensi. Studi pustaka didapat dari buku, jurnal, dan referensi lain. Dalam konsep teoritis ini akan dijelaskan dalam penelitian yang lebih lanjut, seorang peneliti perlu menyusun suatu kerangka sebagai landasan berpikir untuk menggambarkan dari sudut mana peneliti menyoroti masalah yang di pilih.

Materi yang dikemukakan untuk pemecahan masalah, yaitu mengenai pengaruh *transformational leadership* dan motivasi terhadap *organizational citizen behavior* (OCB) PT. Sahabat Maju Sejati Bengkulu. Konsep dan teori tersebut dapat dijadikan sebagai perumusan hipotesis dan penyusunan instrumen penelitian, dan sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian.

2.1.1 *Organizational Citizen Behavior* (OCB)

1. Pengertian OCB

OCB adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok

kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Sahrah, 2022).

OCB yang baik menuntut perilaku sesuai kekaryawanan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan OCB. OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku kekaryawanan sehingga karyawan dapat disebut sebagai anggota yang baik. Perilaku ini cenderung melihat seseorang kekaryawanan sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri (Sari & Nugroho, 2020).

2. Peran OCB

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu (Uno, 2020).

Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. Borman dan Motowidlo menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*Organizational Performance*)

karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi (Novianti & Herfianti, 2024).

Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melakukan suatu yang lebih hanya terjadi jika karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. OCB merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri, tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Podsakoff et al., 2021).

OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian serta kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi. Kemudian juga akan mempengaruhi keputusan kompensasi, promosi dan pelatihan serta memiliki efek yang penting terhadap kinerja keuangan. Selain itu OCB akan menerangkan proporsi *halo effect* dalam penilaian kinerja dan merupakan determinan bagi program manajemen sumber daya manusia

dalam mengawasi, memelihara, dan meningkatkan sikap kerja yang akumulasinya akan berpengaruh pada kesehatan psikologi, produktivitas dan daya pikir pekerja (Sahertian et al., 2020)

Perilaku tersebut tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi. Eisenberger mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan karyawan dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka (Eisenberger et al., 2002)

Persepsi yang baik terhadap dukungan organisasional (*Support/POS*) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa “hutang budi” dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor OCB. Miner mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Riggio menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi (Megaratna, 2020).

Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang

diharapkan oleh atasan mereka. Sebelum Organ mengintroduksi Konsep OCB menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi. Konsep ini mengarahkan organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif, dan *responsive* (Sani, 2013).

3. Indikator *Organization Citizenship Behavior*

Dimensi OCB yang paling banyak digunakan dalam penelitian dikemukakan oleh Organ. Organ membagi OCB ke dalam lima dimensi utama, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Robbins & Judge, 2020).

1. *Altruism*

Altruism adalah perilaku sukarela karyawan dalam membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan terkait pekerjaan. Bentuk *altruism* antara lain membantu rekan menyelesaikan tugas, memberikan bimbingan, dan menggantikan rekan kerja yang berhalangan hadir tanpa diminta.

2. *Conscientiousness*

Dimensi *conscientiousness* merujuk pada perilaku karyawan yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur organisasi melebihi standar minimum yang ditetapkan. Karyawan dengan *conscientiousness* tinggi akan bekerja secara disiplin, datang tepat waktu, dan menjaga kualitas kerja meskipun tanpa pengawasan langsung.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship adalah kesediaan karyawan untuk menerima kondisi kerja yang kurang ideal tanpa banyak mengeluh. Dimensi ini mencerminkan sikap toleran terhadap masalah kecil di tempat kerja serta

kemampuan menjaga suasana kerja yang positif meskipun menghadapi tekanan atau ketidaknyamanan.

4. *Courtesy*

Courtesy merupakan perilaku karyawan dalam menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan cara mencegah terjadinya konflik. Dimensi ini tercermin dari sikap saling menghormati, memberikan informasi terlebih dahulu kepada rekan kerja, serta mempertimbangkan dampak tindakan pribadi terhadap orang lain.

5. *Civic Virtue*

Civic virtue menggambarkan keterlibatan aktif karyawan dalam kehidupan organisasi. Perilaku ini meliputi partisipasi dalam rapat, kepedulian terhadap kebijakan organisasi, serta kesediaan memberikan saran demi kemajuan organisasi

Williams dan Anderson (2012) mengelompokkan OCB berdasarkan target atau sasaran dari perilaku tersebut. Model ini sangat efektif untuk mengukur efisiensi kerja yang berdampak langsung pada individu maupun sistem:

1. Membantu rekan kerja yang beban tugasnya terlalu berat, mendengarkan keluhan rekan kerja, menyisihkan waktu untuk mengajari rekan kerja.
2. Memberikan pemberitahuan lebih awal saat tidak bisa masuk kerja, mematuhi aturan informal yang dirancang untuk menjaga ketertiban, melindungi properti organisasi.

Moorman dan Blakely (2011) membagi OCB ke dalam empat dimensi khusus yang berfokus pada dorongan motivasi interpersonal dan loyalitas sistemik:

1. Fokus pada tindakan sukarela membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.
2. Perilaku komunikasi yang melibatkan diri dalam tugas di atas standar minimum (misalnya: mengajukan ide-ide kreatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja).
3. Kinerja yang melampaui ekspektasi peran minimum, seperti kesediaan bekerja lembur demi menyelesaikan proyek mendesak meskipun tanpa imbalan finansial tambahan.
4. Tindakan mempromosikan dan membela citra positif organisasi kepada pihak luar organisasi.

Skarlicki dan Folger (2009) mengidentifikasi indikator OCB dengan pendekatan perilaku nyata yang sering muncul sebagai respons terhadap keadilan organisasi (*organizational justice*):

1. Tindakan menolong orang lain di lingkungan kerja, baik dalam hal teknis pekerjaan maupun dukungan emosional kerja.
2. Kesediaan memberikan saran konstruktif untuk perbaikan prosedur kerja demi efisiensi kelompok atau organisasi.
3. Keterlibatan secara sukarela untuk memikul tanggung jawab ekstra atau melakukan aktivitas yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan utamanya.

4. Tujuan OCB

Adapun tujuan menurut (Mashadi et al., 2022) sebagai berikut:

a. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja

- 1) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut,
- 2) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *bestpractice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

b. OCB meningkatkan produktivitas manajer

- 1) Karyawan yang menampilkan perilaku *civicvirtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja,
- 2) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

c. Menurut (Mashadi et al., 2022) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.

- 2) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - 3) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - 4) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
- d. Menurut (Barokah, 2023) OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok sebagai berikut:
- 1) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - 2) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- e. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Menampilkan perilaku *civicvirtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - 2) Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
- f. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik (Pramitasari, 2025).
- 1) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
 - 2) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- g. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi (Alifia & Ulya, 2023)
- 1) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.

- 2) Karyawan yang *eonseientiuous* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- h. Menurut (Saputra et al., 2024) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- 1) Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan tepat.
 - 2) Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - 3) Karyawan yang menampilkan perilaku *eonseientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi OCB

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi OCB menurut (Mashadi et al., 2022):

a. Faktor Atitudinal (Sikap)

Ini adalah faktor internal karyawan yang didasarkan pada perasaan dan keyakinan mereka terhadap pekerjaan atau organisasi.

1. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Ini adalah prediktor OCB yang paling konsisten. Karyawan yang memiliki Komitmen Afektif yang tinggi (merasa terikat secara emosional dan mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai organisasi) secara sukarela akan memberikan upaya *extra-role* karena mereka percaya pada misi organisasi. Komitmen normatif (perasaan wajib) juga mendorong OCB, seperti *Conscientiousness* (bekerja melebihi tuntutan waktu).

2. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan OCB yang lebih tinggi. Kepuasan kerja menciptakan perasaan resiprositas (timbal balik), di mana karyawan yang merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasi akan membalasnya melalui perilaku yang membantu organisasi.

3. Persepsi Keadilan (*Perceived Fairness*)

Perasaan bahwa organisasi memperlakukan karyawan dengan adil, baik dalam hal prosedur (keadilan prosedural) maupun hasil (keadilan distributif), sangat memengaruhi *Sportsmanship* dan *Courtesy*. Jika karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil, mereka akan mengurangi OCB mereka.

b. Karakteristik Organisasional dan Manajerial

Faktor-faktor ini terkait dengan lingkungan kerja dan sistem manajemen yang diterapkan:

1) Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support/POS*)

Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka akan meningkatkan perilaku OCB sebagai cara untuk membalas dukungan tersebut

2) Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (seperti kepemimpinan transformasional) dan model perilaku positif sangat memengaruhi OCB. Pemimpin yang menginspirasi dan menjadi teladan seringkali mendorong karyawan untuk bertindak secara altruistik dan memiliki *Civic Virtue* yang lebih tinggi.

3) Budaya Organisasi

Budaya yang berorientasi pada pelayanan, kekeluargaan, dan kerjasama cenderung secara intrinsik mendorong munculnya OCB.

c. Karakteristik Individu

Faktor-faktor ini terkait dengan sifat bawaan dan demografi karyawan:

1) Kepribadian

Karyawan dengan skor tinggi pada dimensi kepribadian seperti *Conscientiousness* (teliti) dan *Agreeableness* (mudah

bergaul) dalam model *Big Five Personality* cenderung menunjukkan OCB yang lebih tinggi. Sifat teliti secara langsung berhubungan dengan dimensi OCB *Conscientiousness*, sementara sifat mudah bergaul berhubungan dengan *Altruism*.

2) Usia dan Masa Kerja

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua dan memiliki masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki OCB yang lebih tinggi karena telah menginternalisasi norma-norma organisasi

2.1.2 *Transformational Leadership*

Menurut O'Leary dalam (Pradana&martha, 2023) seorang manajer menggunakan kepemimpinan transformasional ketika dia menginginkan sebuah teman/tim untuk mendorong batasan dan melakukan di atas dan melampaui apa yang diinginkan dari mereka memperoleh tujuan perusahaan yang seluruhnya baru. Menurut (Hakim et al., 2024) pemimpin transformasional lebih tertarik untuk mengaktualisasikan kembali pengikutnya dan organisasinya secara keseluruhan daripada memberikan instruksi dari atas ke bawah. Menurut (Hakim et al., 2024) kepemimpinan transformasional terjadi ketika pengikut pemimpin merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap mereka dan terinspirasi untuk melampaui apa yang telah mereka inginkan dan impikan

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, transformatif merupakan kemampuan bekerja dengan dan atau melalui sumber daya orang lain untuk

mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang ditetapkan.

Terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional (Prasetio, 2024) yaitu :

1. *Idealized Influence-Charisma*

Merupakan kemampuan pemimpin transformasional membawa kesadaran pengikut ke arah suatu idealisme dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan atau relasi sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama, dan nilai moral (moral values).

2. *Inspirational Motivation*

Merupakan kemampuan untuk seorang pemimpin menjadi sumber inspirasi, menumbuhkan kepercayaan, menenangkan hati bawahan. Dalam konteks pengertian ini, pemimpin berupaya memberdayakan staf, dan membagi/mendistribusikan fungsi kepemimpinannya.

3. *Intellectual Simulation*

Merupakan upaya pemimpin dalam meningkatkan kesadaran terhadap masalah diri dan organisasi. Dalam dimensi ini pemimpin berperan sebagai penumbuhk embang ide-ide kreatif sehingga melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah (problem solver) yang kreatif, sehingga melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan.

4. *Individualized Consideration*

Merupakan bentuk perilaku kepemimpinan transformasional yang direfleksikan oleh pemimpin dengan selalu mendengarkan dengan penuh

perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam manajemen, seorang pemimpin harus dapat menjalankan tugas nya sesuai fungsi kepemimpinan seperti peranan manajer dalam mengajak atau mempengaruhi atau mengimbuu para bawahan agar menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi (Sunnyoto&Susanti, 2024).

Menurut Robbin, Hasibuan dan Umar secara umum dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memberi pengaruh karyawan agar bekerja sama untuk tercapainya tujuan Kepemimpinan ialah kegiatan memberi pengaruh orang-orang agar bekerja sama, mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama-sama

Menurut Sulistyawati, (2022) indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Kharisma (*Idealized Influence*)

Pemimpin menjadi sosok teladan yang dihormati dan dipercaya oleh bawahannya, sehingga mereka memiliki pengaruh kuat dan membuat karyawan rela meniru integritas serta nilai-nilai yang dibawa pemimpin.

2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mendorong karyawan untuk lebih kreatif, inovatif, dan berani berpikir kritis dalam memecahkan masalah dengan cara-cara baru.

3. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Pemimpin bertindak sebagai mentor yang peduli pada kebutuhan, perkembangan, dan potensi unik dari setiap karyawan secara personal.

4. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mampu menyampaikan visi perusahaan secara jelas dan menarik, sehingga membangkitkan semangat, optimisme, dan motivasi kerja tim.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu skill yang dimiliki pimpinan guna dijadikan sebagai dorongan suatu tim mencapai visi misi yang telah ditetapkan. Adapun indikator pada variabel ini menurut (Baihaqi, 2021) diantaranya:

1. Pengaruh yang Diidealkan

Karakteristik pemimpin yang menunjukkan perilaku bermoral dan berwibawa, sehingga menciptakan rasa bangga dan loyalitas yang tinggi dari para anggotanya.

2. Motivasi Inspirasional

Kemampuan pemimpin dalam membangun visi yang menantang dan memacu semangat kelompok agar seluruh anggota tim bergerak bersama mencapai tujuan.

3. Simulasi Intelektual

Upaya pemimpin dalam memicu daya pikir bawahannya agar terus berkembang, mempertanyakan asumsi lama, dan menemukan solusi yang lebih efektif.

4. Pertimbangan Individu

Sikap peduli pemimpin dalam mendengarkan keluhan kesah, memberikan bimbingan, serta menghargai perbedaan kontribusi dari tiap-tiap personel.

Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional menurut (Nasdir et al., 2022) yaitu:

1. Pelaksanaan tugas, yaitu pemimpin memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.
2. Memberi dukungan, yaitu pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.
3. Mengutamakan hasil dari pada proses, yaitu pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahannya. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.
5. Memberi petunjuk, yaitu pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam prosedur yang telah ditetapkan.
6. Keadilan, yaitu pemimpin yang memperlakukan setiap karyawan dengan adil tanpa membedakan karyawan.

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Indra Kharis (2015) :

1. Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.
2. Motivasi Inspiratif, menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.
3. Stimulasi Intelektual, menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

Perhatian yang Individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi

2.1.3 Motivasi

Robbins (2018) mendefinisikan motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seseorang bersemangat dalam bekerja karena terpenuhi kebutuhannya. Sedangkan Luthans (2006) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran (Robbins dan Judge, 2018).

Menurut Parinussa (2011) bahwa motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Selanjutnya Luhgianto (2006) berpendapat motivasi seseorang menunjukan arah tertentu kepadanya dalam mengambil langkah-langkah yang perlu untuk mencapai tujuannya sampai pada tujuan. Dengan demikian motivasi kerja berarti dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan atau jabatan di lingkungan sebuah organisasi. Kata motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin *movere*, kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Dengan demikian Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan (Nawawi, 2003).

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Martoyo, 2007). Dengan dorongan dimaksudkan agar dapat memberikan sesuatu yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Kunci terpenting untuk itu tak lain adalah “pengertian mendalam tentang manusia”.

2.1.1.2 Bentuk Motivasi Kerja

Juwono dalam Setiawan (2005) membagi motivasi ke dalam 2 jenis :

1. Motivasi Internal, adalah motivasi yang dibangkitkan dari dalam diri sendiri, dimana tenaga kerja dapat bekerja karena tertarik dan senang dengan pekerjaannya, kepuasan dan kebahagiaan dalam dirinya. Yang termasuk dalam motivasi internal antara lain :

- 1) Kebutuhan

Segala sesuatu yang bersifat mendasar dan mutlak harus dipenuhi oleh karyawan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan fungsi dasarnya, seperti upah yang layak, jaminan keamanan kerja, dan lingkungan kerja yang aman.

- 2) Keinginan

Harapan atau kebutuhan tambahan yang telah dipengaruhi oleh preferensi pribadi, gaya hidup, atau budaya karyawan, seperti fasilitas ruang kerja yang estetik, bonus finansial di luar gaji pokok, atau pengakuan atas prestasi.

3) Kerjasama

Tindakan atau proses di mana antar-karyawan atau antara karyawan dan manajemen saling membantu dan bersinergi untuk menyelesaikan tugas demi mencapai tujuan bersama perusahaan.

4) Kesenangan Kerja

Perasaan positif, kenyamanan, dan kegembiraan yang dirasakan karyawan saat menjalankan tugas-tugasnya, yang biasanya tercipta karena suasana kantor yang santai namun produktif serta pekerjaan yang sesuai dengan minat.

5) Kondisi Karyawan

Keadaan menyeluruh dari karyawan saat ini, baik dari aspek fisik (kesehatan, stamina) maupun mental (tingkat stres, kepuasan kerja), yang secara langsung memengaruhi performa mereka dalam bekerja.

6) Dorongan

Kekuatan internal (intrinsik) maupun eksternal (ekstrinsik) yang memicu, mengarahkan, dan menjaga konsistensi perilaku karyawan agar mau bekerja keras dan memberikan performa terbaiknya.

2. Motivasi Eksternal, adalah motivasi yang berasal dari luar. Yang termasuk dalam motivasi eksternal adalah :

1. Imbalan (gaji), suatu nilai yang diterima seseorang, karena telah melakukan sesuatu aktivitas dimana seseorang tidak secara langsung ada ikatan kontrak atau suatu perjanjian lainnya. Imbalan ini bisa berupa upah (*wage*) atau gaji (*salary*) (Mathis, 2006).

2. Harapan, adalah keinginan seseorang untuk memenuhi kebutuhan dirinya sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimal, keterampilan dan potensi.
3. Insentif (bonus), adalah suatu nilai yang diterima seseorang karena telah melakukan suatu aktivitas dimana seseorang tersebut secara langsung ada ikatan kontrak perjanjian. Contohnya upah lembur dan bonus.

2.1.1.3 Faktor-faktor Motivasi kerja

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri. Orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya. Sejalan dengan hal itu Peterson dan Plowman (dalam Martoyo, 2007) mengatakan bahwa yang dimaksud keinginan itu adalah :

1. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang; manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
2. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.

4. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja. Mengacu kepada pendapat tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa setiap orang mempunyai keinginan dan kebutuhan tertentu dan berusaha melaksanakan pekerjaan untuk mengejar dan mewujudkan keinginan serta kebutuhan tersebut sehingga pada akhirnya mengharapkan kepuasan dari hasil kerja itu.

2.1.1.4 Indikator Motivasi Kerja

Menurut menurut Maslow (2006) dalam buku Mangkunegara (2013), mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan karyawan sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan paling dasar dan mutlak untuk bertahan hidup secara fisik, seperti makanan, air, dan tempat tinggal. Di lingkungan kerja, kebutuhan ini dipenuhi melalui pemberian gaji yang layak, jam istirahat, serta fasilitas dasar seperti toilet dan ruang istirahat.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan akan perlindungan dari bahaya fisik, emosional, serta ketidakpastian masa depan. Dalam dunia kerja, hal ini tecermin pada adanya jaminan kesehatan (BPJS), Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), keamanan tempat kerja, serta kontrak kerja yang jelas demi stabilitas finansial.

3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan untuk merasa diterima, dicintai, dan berinteraksi dengan orang lain. Karyawan memenuhi kebutuhan ini melalui komunikasi yang baik dengan

rekan sejawat, pembentukan tim kerja yang solid, serta hubungan emosional yang sehat di tempat kerja.

4. Rasa Memiliki

Bagian dari kebutuhan sosial yang lebih mendalam, di mana karyawan merasa menjadi bagian integral dari organisasi. Munculnya rasa memiliki (*sense of belonging*) membuat karyawan merasa dihargai kehadirannya dan merasa bahwa identitas dirinya sejalan dengan budaya perusahaan.

5. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan untuk dihormati, mendapatkan pengakuan, status, dan apresiasi atas pencapaian yang diraih. Di tempat kerja, kebutuhan ini dipenuhi melalui pemberian pujian, bonus prestasi, promosi jabatan, atau pengakuan resmi atas kinerja baik karyawan.

6. Kebutuhan Aktualisasi

Tingkat tertinggi di mana seseorang ingin mengembangkan, membuktikan, dan mewujudkan potensi penuh yang ada di dalam dirinya. Karyawan yang mencapai tahap ini akan mencari tantangan baru, peluang inovasi, kebebasan berkreasi, serta pelatihan untuk terus bertumbuh profesional.

Motivasi kerja dapat diukur dengan 2 jenis motivasi diatas, yaitumotivasi internal dan motivasi eksternal. Adapun indikator motivasi internalmenurut Noermijati (2018) adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), yaitu rasa nyaman atau tidaknyaindividu dengan pekerjaan yang dilakukan sekarang.

2. Prestasi yang diraih (*achievement*), yaitu keberhasilan dalam menyelesaikan tanggung jawab dalam pekerjaan.
3. Pengakuan orang lain (*recognition*), yaitu penghargaan yang diberikan dari atasan, rekan kerja, bawahan maupun masyarakat.
4. Tanggung jawab (*responsible*), yaitu kesempatan yang diberikan untuk memikul tanggung jawab dan melaksanakan tugas secara mandiri.

Sedangkan indikator dari motivasi kerja eksternal menurut Setiawan (2005) adalah sebagai berikut :

1. Imbalan (Upah), yaitu jaminan untuk mendapatkan imbalan (upah) serta besar ataupun frekuensi mendapatkan imbalan (upah)
 2. Harapan, yaitu keinginan seseorang untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimal, keterampilan dan potensi.
- Insentif (bonus), adalah suatu nilai yang diterima seseorang karena telah melakukan suatu aktivitas dimana seseorang tersebut secara langsung adaikatan kontrak perjanjian.

Indikator Motivasi Kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) sebagai berikut :

1. Tanggung jawab, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
2. Prestasi kerja, melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
3. Peluang untuk maju, keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
4. Pengakuan atas kinerja, keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.

5. Pekerjaan yang menantang, keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya

2.1.4 Pengaruh Antar Variable

Hubungan antar variabel atau sering dikenal hubungan antar dua variabel yaitu variabel bebas (Independen) dengan variabel terikat (Dependen) dengan analisis hubungan kausal atau hubungan sebab akibat.

2.1.4.1 Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap *Organizational citizen behavior (OCB)*

Gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) diakui sebagai salah satu penggerak utama dalam memunculkan perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) pada diri karyawan. Konsep kepemimpinan ini tidak sekadar bertumpu pada pertukaran transaksional antara beban kerja dan upah, melainkan berfokus pada transformasi nilai, peningkatan kesadaran, dan pengembangan potensi bawahan. Ketika seorang pemimpin mampu menginternalisasikan visi organisasi ke dalam nilai-nilai pribadi bawahan, batas-batas formal pekerjaan yang kaku akan melebur. Akibatnya, karyawan secara sukarela bersedia mengorbankan waktu dan energinya melampaui deskripsi tugas normatif demi mencapai kemajuan kolektif.

Hubungan kausalitas ini diperkuat oleh *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) yang dikembangkan oleh George Homans dan Peter Blau. Teori ini menyatakan bahwa ketika pemimpin memperlakukan bawahannya dengan rasa hormat, memberikan stimulasi intelektual, serta perhatian yang tulus secara personal (*individualized consideration*), karyawan akan merasa memiliki

kewajiban moral untuk membalas kebaikan tersebut. Karena struktur organisasi tidak selalu memungkinkan pembalasan dalam bentuk finansial langsung, karyawan mengekspresikan rasa terima kasih dan komitmennya melalui tindakan sukarela yang positif, seperti membantu rekan kerja yang kesulitan atau menjaga harmoni lingkungan kerja.

Melalui dimensi motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), pemimpin transformasional bertindak sebagai generator optimisme yang menumbuhkan rasa percaya diri tinggi di kalangan staf. Karyawan yang dipimpin oleh figur inspiratif cenderung melihat pekerjaan mereka bukan sekadar sebagai beban rutinitas, melainkan sebagai sebuah kontribusi yang bermakna bagi visi besar organisasi. Rasa kepemilikan dan makna mendalam inilah yang memicu peningkatan dimensi *civic virtue* dalam OCB, di mana karyawan secara aktif dan bertanggung jawab berpartisipasi dalam kehidupan berorganisasi, menghadiri rapat sukarela, dan memberikan sumbang saran konstruktif.

Sejalan dengan kerangka konseptual tersebut, penelitian empiris yang dilakukan oleh Saputra dan Wijaya (2022) mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Pemimpin yang menerapkan pendekatan personal mampu meruntuhkan barikade psikologis antara atasan dan bawahan, sehingga menciptakan iklim kerja yang inklusif. Suasana kerja yang suportif ini mendorong munculnya perilaku *altruism*, yaitu kesediaan murni dari dalam diri karyawan untuk menolong rekan kerja yang sedang menghadapi tekanan beban tugas tanpa mengharapkan pamrih.

Lebih lanjut, temuan dari Rahmawati dkk. (2023) juga menunjukkan bahwa dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal) dari seorang pemimpin transformasional berkorelasi kuat dengan tingginya perilaku kehati-hatian (*conscientiousness*) pada karyawan. Ketika pemimpin menjadi *role model* yang berintegritas dan mempraktikkan apa yang dikhotbakkannya, karyawan cenderung meniru kedisiplinan tersebut. Mereka akan memanfaatkan waktu kerja secara sangat efisien, meminimalkan absensi yang tidak perlu, dan mematuhi peraturan organisasi bahkan saat tidak diawasi secara langsung oleh manajemen.

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan, di mana pemimpin mampu menginspirasi bawahan untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kemajuan visi bersama organisasi (Robbins & Judge, 2018). Melalui pendekatan yang karismatik, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual, pemimpin transformasional berhasil mengubah orientasi kerja karyawan dari sekadar transaksional menjadi komitmen moral yang mendalam. Karyawan tidak lagi memandang pekerjaan sebatas pemenuhan kewajiban formal demi upah, melainkan sebagai bentuk kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi yang lebih besar. Hal ini memicu kesadaran mandiri karyawan untuk melakukan perilaku ekstra tanpa mengharapkan imbalan langsung, seperti membantu rekan kerja yang kesulitan (*altruism*) atau bekerja melebihi standar minimum yang ditetapkan perusahaan (*conscientiousness*).

Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2018) menegaskan bahwa kepercayaan (*trust*) yang dibangun secara konsisten oleh pemimpin transformasional bertindak sebagai jembatan atau mediator utama yang menggerakkan karyawan untuk secara sukarela menampilkan OCB. Ketika karyawan menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap integritas dan keadilan pemimpinnya, mereka akan merasa aman dari risiko eksploitasi kerja meskipun harus memberikan kontribusi yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka. Rasa aman dan dihargai ini menumbuhkan iklim kerja yang positif serta meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Alhasil, hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan bawahan ini secara otomatis meningkatkan toleransi karyawan terhadap situasi organisasi yang kurang ideal (*sportsmanship*) serta mendorong partisipasi aktif mereka dalam mendukung tata kelola perusahaan yang lebih baik.

2.1.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational citizen behavior* (OCB)

Motivasi kerja merupakan energi penggerak internal yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan usaha seorang individu dalam lingkungan kerja. Dalam kaitannya dengan OCB, tingkat motivasi yang dimiliki karyawan terutama motivasi intrinsik menjadi prasyarat krusial bagi lahirnya tindakan-tindakan ekstra-peran (*extra-role behavior*). Karyawan yang didorong oleh motivasi yang kuat tidak lagi memerlukan pengawasan melekat atau iming-iming bonus instan untuk bekerja dengan baik. Mereka memiliki surplus energi psikologis yang memungkinkan mereka untuk peduli pada hal-hal di luar tanggung jawab formal mereka, karena proses menyelesaikan pekerjaan itu sendiri telah memberikan kepuasan batin.

Jika dibedah menggunakan Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg, OCB berakar kuat pada pemenuhan faktor motivator (*satisfiers*), seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang. Ketika faktor-faktor intrinsik ini terpenuhi, karyawan akan mencapai tingkat kepuasan psikologis yang optimal. Kepuasan inilah yang melahirkan perilaku kewargaan organisasi sebagai bentuk aktualisasi diri. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik merasa bahwa membantu kemajuan organisasi adalah bagian dari pengembangan kapasitas diri mereka sendiri, sehingga tindakan sukarela tidak lagi dianggap sebagai beban tambahan.

Jika mengacu pada Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow, OCB cenderung mekar ketika karyawan telah melampaui pemenuhan kebutuhan dasar (fisiologis dan keamanan) dan mulai memasuki fase pemenuhan kebutuhan harga diri serta aktualisasi diri. Pada tahapan tinggi ini, fokus karyawan bergeser dari sekadar bertahan hidup menjadi upaya memberikan dampak positif bagi lingkungannya. Motivasi yang berorientasi pada pencapaian prestasi (*need for achievement*) mendorong karyawan untuk proaktif memperbaiki sistem kerja, menjaga hubungan interpersonal yang harmonis, dan melindungi aset organisasi dari potensi kerusakan.

Penelitian terdahulu oleh Pratama (2021) memberikan bukti empiris bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang linier dan signifikan terhadap pembentukan OCB. Dalam studinya, ditemukan bahwa karyawan yang memiliki dorongan berprestasi tinggi secara konsisten menampilkan dimensi perilaku *courtesy* (perilaku sopan dan mencegah terjadinya konflik interpersonal). Motivasi

yang terkelola dengan baik membuat karyawan lebih peka terhadap kondisi emosional dan beban kerja rekan sejawatnya, sehingga mereka cenderung melakukan tindakan preventif agar tidak terjadi friksi yang dapat menurunkan produktivitas tim.

Di samping itu, Lestari dan Handoko (2024) dalam risetnya mengemukakan bahwa kekuatan pengaruh motivasi terhadap OCB sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Ketika karyawan melihat adanya relevansi langsung antara kerja keras mereka dengan pencapaian karir di masa depan, motivasi ekstrinsik mereka akan terinternalisasi menjadi komitmen organisasional yang kuat. Komitmen yang lahir dari motivasi terintegrasi inilah yang menjadi bahan bakar utama bagi kelangsungan perilaku ekstra-peran dalam jangka panjang.

Konstruksi teoretis dan bukti lapangan menunjukkan bahwa tanpa adanya motivasi kerja yang memadai, OCB mustahil dapat berkembang secara organik di dalam perusahaan. Karyawan dengan motivasi rendah akan membatasi kontribusinya hanya pada batas minimal agar terhindar dari sanksi administratif (*in-role behavior* semata). Oleh karena itu, pengkondisian motivasi baik melalui stimulasi materiil yang adil maupun pemenuhan kebutuhan psikologis yang tepat menjadi agenda krusial bagi manajemen guna memicu surplus perilaku positif yang esensial bagi efektivitas operasional organisasi.

Dalam perspektif perilaku organisasi, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam menstimulasi munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB), di mana pemenuhan kebutuhan dan dorongan internal karyawan

menjadi kunci utama penggerak tindakan sukarela tersebut (Robbins & Judge, 2018). Robbins menjelaskan bahwa motivasi bukan sekadar dorongan untuk menyelesaikan tugas pokok, melainkan proses yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi seperti rasa tanggung jawab, kepuasan kerja, dan keinginan untuk berkembang mereka cenderung memiliki energi emosional berlebih yang melampaui batas-batas deskripsi pekerjaan formal mereka. Alhasil, motivasi ini secara langsung mendorong karyawan untuk secara sukarela melakukan tindakan ekstra demi mendukung lingkungan kerjanya, seperti membantu rekan sejawat yang mengalami kesulitan (*altruism*) serta menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap efisiensi operasional organisasi (*conscientiousness*).

Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2018) mengaitkan hubungan ini dengan teori keadilan (*equity theory*) dalam motivasi, di mana munculnya OCB sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja. Ketika karyawan merasa termotivasi karena organisasi memberikan perlakuan, penghargaan, dan keadilan prosedural yang sepadan dengan usaha mereka, mereka akan membalasnya dengan kontribusi ekstra yang tidak tertulis dalam kontrak kerja. Sebaliknya, jika motivasi karyawan runtuh akibat ketidakadilan, mereka akan membatasi perilakunya hanya pada standar formal minimum saja. Oleh karena itu, motivasi yang dikelola dengan baik oleh organisasi tidak hanya meningkatkan produktivitas individual, tetapi juga membangun loyalitas yang kuat, meningkatkan toleransi karyawan terhadap situasi organisasi yang kurang ideal.

2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan

Pada bagian ini merupakan hasil pembahasan mengenai beberapa penelitian terdahulu dan dimiliki kedekatan pada ruang lingkup serta kemiripan dari beberapa variabel-variabel penelitian. Penelitian terdahulu ini merupakan sebagai suatu perbandingan dan kajian untuk penelitian. Adapun penelitian terdahulu ini tidak terlepas pada topik penelitian. Adapun penelitian tersebut bisa dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Yang Relevan

No .	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Mulyono (2021)	<i>Transformational leadership and work motivation as predictors of organizational citizenship behavior</i>	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda (SPSS), 92 Sampel	Kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan.
2.	Samsuryaningrum & Umamy (2024)	Kepemimpinan Transformational: Bagaimana Hubungannya Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dan Kinerja	Kuantitatif, SEM-PLS, 67 Sampel	Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap peningkatan OCB staf.
3.	Fetri (2025)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) guru	Kuantitatif Korelasional, Regresi Berganda, 84 Sampel	Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap penguatan tindakan OCB.

4.	Jumaisah (2025)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Variabel Intervening	Kuantitatif Eksplanatori, 51 Sampel	Kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif dan signifikan dalam membentuk perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pegawai.
5.	Ramadianty & Aini (2018)	Pengaruh Motivasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Karyawan Gen-X Dan Millenials	Kuantitatif Eksplanatif, Regresi Berganda, Perbandingan Generasi	Variabel motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan dalam memicu kemunculan tindakan sukarela (OCB) baik pada karyawan lintas generasi.
6.	Kirana (2021)	Memperkuat OCB: Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Intrinsik	Kuantitatif, Analisis Regresi Berganda	Motivasi intrinsik (dorongan dari dalam diri) secara parsial berpengaruh positif, kuat, dan signifikan dalam menggerakkan OCB anggota.
7.	Alif (2015)	Pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Kuantitatif, Path Analysis (Analisis Jalur)	Motivasi kerja berkorelasi positif dan memberikan kontribusi yang signifikan dalam mendorong peningkatan performa OCB karyawan di perusahaan.

8.	Kurniawan (2026)	<i>Transformational Leadership and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment</i>	Kuantitatif, SmartPLS 4, 195 Sampel	Komitmen dan dorongan internal karyawan (motivasi komitmen) terbukti secara empiris menjadi pendorong utama naiknya grafik OCB secara signifikan.
9.	Santika, Widnyani, & Putra (2023)	<i>Organizational Citizenship Behavior Sebagai Mediator Antara Motivasi dan Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Pegawai</i>	Kuantitatif, CB-SEM (Lisrel 10.2)	Motivasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan dan parsial terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan OCB.
10.	Ladoopun Moton, Kirana, & Wiyono (2022)	Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening	Kuantitatif, Regresi Hierarkis, Analisis Jalur	Gaya kepemimpinan transformasional yang didukung motivasi kerja yang baik membentuk sinergi kuat untuk meningkatkan keterlibatan tindakan OCB.
11.	Lestari et al. (2025)	Peningkatan Kepuasan Kerja dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dan Motivasi Kerja	Kuantitatif, Analisis Jalur	Terdapat pengaruh konklusif di mana kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang tinggi berjalan beriringan dalam

				memicu naiknya indikator OCB.
12.	Budi, Agustini, & Joko (2024)	<i>The Role of Transformational Leadership and Work Motivation in Influencing Employee Performance through OCB</i>	Kuantitatif, Jalur Regresi / Structural Equation Modeling	Kombinasi antara stimulasi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berhasil memaksa karyawan menunjukkan perilaku pro-sosial di luar deskripsi kerja utamanya (OCB).

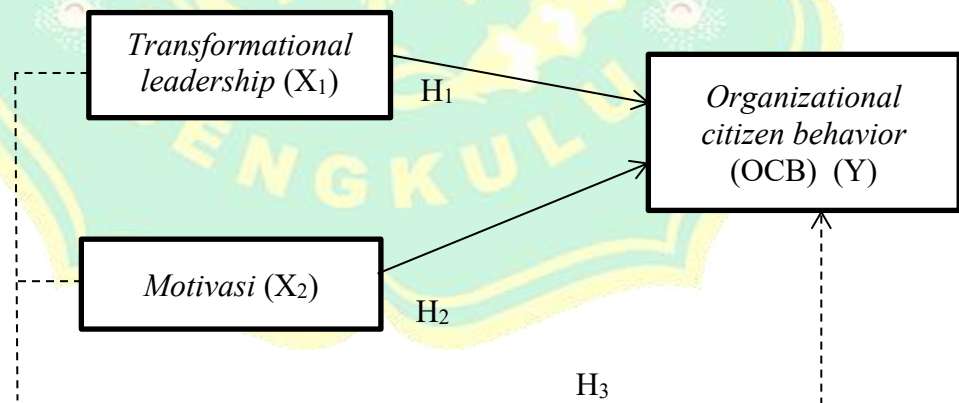
Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Analisis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu di atas, maka kerangka analisis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Kerangka Analisis

Gambar 1. Kerangka Analisis



Dalam penelitian ini dapat dilihat pada ketrangka berpikir di atas, bahwa akan dilakukan penelitian untuk mencari pengaruh *transformational leadership* dan

motivasi terhadap *organizational citizen behavior* (OCB) PT. Sahabat Maju Sejati Bengkulu secara parsial dan simultan.

Keterangan:

X_1 : *Transformational leadership*

X_2 : *Motivasi*

Y : *Organizational citizen behavior (OCB)*

—————→ Pengaruh Parsial

-----→ Simultan

2.4 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu yang terbentuk dan ditetapkan oleh para peneliti sehingga dapat dipelajari, kemudian dengan tujuan memperoleh informasi terkait dengan suatu permasalahan, yang kemudian akan ditarik menjadi suatu kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian (Sugiyono, 2020).

Tabel 2.2
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Alat Ukur	Skala
1	<i>Transformational leadership</i>	Kepemimpinan transformasional merupakan teori kontemporer yang ditingkatkan oleh James McGroger Burns. Burns menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ketika seorang pemimpin dan para pengikutnya secara terus-	1. Kharisma(<i>Idealized influence</i>). 2. Stimulasi intelektual(<i>intellectual stimulation</i>). 3. Perhatian Individu (<i>Individualized consideration</i>). 4. Motivasi inspirasi (<i>Inspirational motivation</i>). Sulistyawati (2022)	Kuesioner	Likert

No	Variabel	Definisi	Indikator	Alat Ukur	Skala
		menerus bekerja untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi dari sebelumnya.			
2	Motivasi	Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual	1. Pekerjaan itu sendiri (<i>the workit self</i>) 2. Prestasi yang diraih (<i>achievement</i>) 3. Pengakuan orang lain (<i>recognition</i>) 4. Tanggung jawab (<i>responsible</i>) (Noermijati, 2018)	Kuesioner	Likert
3	Organizational citizen behavior (OCB)	perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic virtue</i> (Robbins & Judge, 2020)	Kuesioner	

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan hal yang sangat penting dalam suatu penelitian, karena hipotesis merupakan jawaban sementara dari masalah yang dihadapi. Menurut (Sugiyono, 2020), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan

dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian berikut ini:

1. H1 : *Diduga transformational leadership* berpengaruh signifikan antara transformational leadership terhadap *organizational citizen behavior* (OCB) PT. Sahabat Maju Sejati Bengkulu
2. H2 : *Diduga motivasi* berpengaruh signifikan antara motivasi terhadap *organizational citizen behavior* (OCB) PT. Sahabat Maju Sejati Bengkulu
3. H3 : *Diduga transformational leadership dan motivasi* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizen behavior* (OCB) PT. Sahabat Maju Sejati Bengkulu

