

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen penting dalam setiap tindakan organisasi dan sangat mempengaruhi dalam pencapaian keberhasilan organisasi. SDM seringkali menjadi penentu keberadaan organisasi dimana mereka dilindungi, sehingga organisasi seharusnya pada saat ini tidak melihat SDM sebagai beban, namun sebagai sumber daya hierarkis (Melati, 2019). SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan akan memberi dampak positif bagi kemajuan sebuah organisasi atau perusahaan. Hal tersebut menjadikan perusahaan perlu memiliki opsi untuk mendapatkan dan menahan karyawan yang sangat berkualitas, namun juga berkarakter yang hebat dan memiliki loyalitas yang luarbiasa terhadap perusahaan. Manajemen SDM menjadi hal esensial yang dibutuhkan dalam perusahaan guna mendukung implementasi strategi bisnis yang efektif dan meningkatkan daya saing perusahaan. Secara luas manajemen sumber daya manusia mencakup proses memanajemen sumber daya secara optimal dan efisien dengan melakukan perencanaan, dorongan, pengendalian yang dilakukan melalui rekrutmen, seleksi, pengembangan karir, pemberian kompensasi, dan lain-lain dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama (Sofie & Fitria, 2018).

Pada saat menjalankan suatu organisasi sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor yang terpenting. Dimana setiap perusahaan tentunya diminta untuk selalu melakukan pekerjaan dengan baik secara efektif maupun efisien agar dapat menghadapi persaingan dan perubahan ekonomi (Meutia & Husada, 2019).

Tantangan terbesar disini adalah bagaimana mewujudkan SDM yang memiliki kinerja tinggi. Banyak penelitian mengatakan, salah satu cara untuk meningkatkan kinerja SDM adalah dengan melakukan pengelolaan serta pengembangan SDM agar memiliki kualitas dan kapasitas kinerja yang memadai. Kualitas SDM dapat terbentuk karena adanya kepribadian yang telah dimiliki oleh masing-masing karyawan dan juga lingkungan pada perusahaan. Pengembangan SDM memerlukan perhatian yang cukup besar karena diharapkan mampu meningkatkan kualitas SDM perusahaan sehingga secara tidak langsung kinerja karyawan juga ikut meningkat. Perusahaan percaya semakin tinggi kualitas karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat begitu pula dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja karyawan memiliki peran yang vital di dalam perusahaan. Dengan anggapan kinerja telah dijadikan sebagai cerminan dari kemampuan suatu perusahaan yang berhubungan dengan pengelolaan dan pengalokasian sumber dayanya pada bidang tertentu. Kinerja menjadi salah satu pokok pembahasan atas baik buruknya pihak manajemen perihal keputusan yang diambil, perusahaan akan mendapat keuntungan apabila kinerjanya baik namun pada saat mengalami fluktuasi maka pihak manajemen perusahaan perlu mengevaluasi kembali sumber daya yang dipakai (Fadude *et al.*, 2019). Kinerja karyawan adalah faktor penentu berlangsungnya perusahaan, karena meningkatnya produktivitas tidak lepas dari unsur penting perusahaan yaitu karyawan. Dan target suatu organisasi tidak dapat terpenuhi apabila tidak adanya minat kerja yang baik dari karyawannya (Permana, 2019). Jika ingin memiliki kinerja yang optimal, maka karyawan juga dituntut untuk memiliki kemauan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Afandi

(2018) menjelaskan kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan karyawan pada perusahaan terhadap tugasnya agar target perusahaan tercapai. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, diantaranya: kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

PT. Paramitha Auto Graha atau yang lebih dikenal dengan PAG yang merupakan perusahaan reparasi serta *supplier body* kendaraan roda empat. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi PT. Paramitha Auto Graha. Agar tujuan dari perusahaan ini dapat tercapai PT. Paramitha Auto Graha juga dituntut untuk memiliki karyawan yang berperan lebih, karakter yang baik serta memiliki komitmen yang tinggi. Akan tetapi dalam perjalanannya PT. Paramitha Auto Graha tidak terlepas dari permasalahan. Dimana peneliti menemukan fenomena berdasarkan informasi yang didapatkan dari observasi dan wawancara bahwa terdapat permasalahan terkait kinerja pelayanan yang diberikan terhadap pelanggannya yang belum sesuai dengan ekspektasi. Pelanggan dari PT. Paramitha Auto Graha masih banyak yang mengeluh baik secara langsung maupun secara online pada website perusahaan. Kebanyakan keluhan datang dari pelanggan dengan keperluan reparasi berat (tingkat kerusakan berat), dengan rincian keluhan seperti antrean yang panjang, penanganan yang lambat (*slow response*), proses reparasi lama atau tidak sesuai janji awal, karyawan kurang ramah dalam memberi informasi sehingga sering terjadi kesalahpahaman. Berikut data keluhan pelanggan PT. Paramitha Auto Graha pada tahun 2022.

**Tabel 1.1**  
**Keluhan Pelanggan PT. Paramitha Auto Graha Denpasar tahun 2022**

| No              | Tahun     | Jumlah Keluhan       |
|-----------------|-----------|----------------------|
|                 |           | Tahun 2022 (dalam %) |
| 1               | Januari   | 9.8                  |
| 2               | Februari  | 6.5                  |
| 3               | Maret     | 5.4                  |
| 4               | April     | 7,5                  |
| 5               | Mei       | 6.7                  |
| 6               | Juni      | 5,3                  |
| 7               | Juli      | 9.3                  |
| 8               | Agustus   | 7.6                  |
| 9               | September | 5.2                  |
| 10              | Oktober   | 5.9                  |
| 11              | November  | 6.8                  |
| 12              | Desember  | 8.3                  |
| Rata-rata/Bulan |           | 7,025                |

Sumber : Data website PT. Paramitha Auto Graha Denpasar, 2022

Tabel 1.1 diatas menunjukkan tingkat keluhan pelanggan PT. Paramitha Auto Graha yang berada dikisaran 5% - 9% per bulan dengan rata-rata 7,025 % per bulan. Angka tersebut dikatakan tinggi untuk tingkat keluhan pelanggan bagi PT. Paramitha Auto Graha.

Kepemimpinan telah berkembang menjadi tugas utama perusahaan dalam rangka memaksimalkan potensi karyawan. Organisasi semakin memfokuskan upayanya untuk menyelaraskan kewenangan para eksekutif, manajer, dan staf guna meningkatkan produktivitas (Mahfouz *et al.*, 2019). Demikian pula, penelitian sebelumnya telah membuktikan dampak kepemimpinan transformasional selama momen pergeseran hierarkis. Melalui penggunaan proses pemberdayaan, perilaku perintis transformasional memperkuat pendukung dan dedikasi di perusahaan (Mohamed *et al.*, 2018). Karyawan yang menegaskan bahwa atasannya mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional pasti akan mengalami peningkatan dedikasi (Kossekk *et al.*, 2018). Kepemimpinan transformasional mendorong kreativitas pekerja melalui perluasan kedalaman

pengetahuan pekerja dan menjalin kemitraan dengan seorang pemimpin. Menurut para peneliti, kepemimpinan transformasional berkontribusi pada profitabilitas perusahaan (Mahfouz *et al.*, 2019).

Kepemimpinan yaitu seseorang dengan mempunyai hak sebagai pemberi tanggungjawab serta memiliki kekuatan untuk memikat atau memberikan pengaruh seseorang memakai keterkaitan satu sama lain yang baik sebagai cara untuk tercapainya tujuan perusahaan, Amirullah (2015). Gaya kepemimpinan sendiri tujuannya mengubah pola pikir karyawan untuk menjadi lebih baik yang mengindikasikan kepentingan individual harus dikesampingkan dahulu, hal tersebut dinamakan dengan gaya kepemimpinan transformasional (Lestari & Suryani, 2018). Sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan perusahaan ditentukan oleh kualitas dan pengalamam dari seorang pemimpin (Liyas, 2018). Pemimpin transformasional akan menjadi pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan mampu memiliki pengaruh yang mendalam dan luar biasa pada bawahannya. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan menjadi sosok inspiratif bagi bawahannya. Pemimpin menjadi panutan bagi bawahannya dalam bertindak, bersikap, dan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan dari departemen yang berbeda di PT. Paramitha Auto Graha. Ada beberapa keluhan yang dikeluhkan hampir seluruh karyawan yang peneliti wawancarai. Pemimpin kurang mendengarkan aspirasi dari karyawan, kebijakan yang menguntungkan beberapa pihak serta beberapa ucapan dan tindakan pimpinan yang menurut karyawan menurunkan motivasi dalam bekerja dan menurunkan rasa percaya karyawan

terhadap perusahaan. Tindakan pemimpin yang tidak sesuai tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Hubungan gaya kepemimpinan transformasional atas kinerja karyawan telah terbukti dalam berbagai penelitian. Diantaranya penelitian (Laksmana & Riana, 2020), dan (Podungge, 2018), mencatat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh Gita & Yuniawan (2016) yang mengatakan kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan transformasional. Namun berbanding terbalik dari hasil penelitian Yuwono *et al.* (2020), yang hasilnya menjelaskan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan atas kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi naik turunnya kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi sangat erat hubungannya terhadap tingkah laku pekerja dalam merealisasikan loyalitas dan partisipasi pada saat bekerja di dalam organisasi maupun perusahaan. Menurut (Edison, 2017) komitmen diartikan dengan motivasi secara psikologis yang bersifat positif, dimana jika karyawan menginginkan karirnya melejit harus berlandaskan komitmen yang kuat. Komitmen organisasi adalah kemampuan individu terhadap tujuan serta pedoman pada suatu organisasi, karena dengan komitmen organisasi maka seseorang akan mengeluarkan keahlian mereka dan pastinya akan timbul keinginan untuk menetap pada suatu perusahaan. Menurut (Robbins, 2015; Sapitri, 2016) mendefinisikan situasi dimana individu berdiri di sisi organisasi dan menjaga tujuan dan keinginan anggota organisasi. Pendapat (Luthan, 2012; Nurjanah *et al.*, 2020) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kemauan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, kemauan yang tinggi terhadap organisasi,

percaya dan menerima nilai dan tujuannya organisasi, dari ketiga poin tersebut, mengatakan bahwa janji dapat diartikan sebagai loyalitas terhadap organisasi, setiap anggota memperhatikan kemajuan organisasi atas dasar yang ada.

Komitmen organisasi berguna dalam memprediksi kegiatan serta sikap dalam bekerja, karena dengan adanya komitmen organisasi dapat menggambarkan perilaku baik seseorang terhadap perusahaan (Andhika & Mittra, 2020). Perilaku ini dapat menjadi motivasi seseorang dalam berkelakuan baik, disiplin serta mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi. Komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi pribadi dan partisipasi dalam organisasi tertentu, dapat dilihat bahwa komitmen organisasi tidak hanya berarti loyalitas pasif, tetapi juga hubungan positif dan keinginan karyawan untuk memberikan lebih banyak kontribusi berarti untuk organisasi menurut (Otto, 2018). Menurut (Mowday *et al.*, 1982; Hendri, 2019) menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang ada bukan hanya berupa loyalitas pasif tetapi juga melibatkan hubungan aktif antara pegawai dengan organisasi berupa kesediaan memberikan segala daya upaya untuk keberhasilan organisasi, seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, akan terlibat dalam pekerjaan dan akan loyal terhadap organisasi, ia akan menunjukkan perilaku terhadap pencapaian tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bersama organisasi. Komitmen organisasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kesiapan seorang karyawan untuk menerima tujuan organisasi dan menghadapi pekerjaan Dengan adanya komitmen organisasi maka akan menjadi pendorong munculnya OCB dalam perusahaan. Karena OCB tidak terlepas dari adanya komitmen organisasi, (Suartina, 2021).



Pada PT. Paramitha Auto Graha, banyak hubungan antar rekan kerja kurang baik dikarenakan perbedaan pandangan menyebabkan kurangnya rasa solidaritas antar karyawan. Hal tersebut juga sering menjadi penyebab perselisihan dan permasalahan antar karyawan yang mengakibatkan lingkungan kerja menjadi tidak nyaman. Bahkan beberapa karyawan datang dan pergi bekerja sesuai dengan keinginan sendiri (tidak sesuai peraturan), dan itu menjadi sesuatu yang biasa karena tidak pernah ada teguran ataupun sangsi. Tindakan yang mencerminkan kurangnya komitmen tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Terdapat banyak penelitian yang telah membahas hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Meliputi riset dari Nadapdap (2017) serta Susanti & Palupiningdyah (2016) yang hasilnya komitmen organisasi secara positif dan signifikan mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Akan tetapi berbeda hasil temuan dari Waterkamp *et al.* (2017) yang menunjukkan kinerja karyawan tidak dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

*Organizational citizenship behavior (OCB)* menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam suatu organisasi, terutama dalam konteks perilaku di luar aturan formal organisasi (*extra role*). Dibandingkan dengan perilaku *in role*, yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*, yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik. *Organizational citizenship behavior (OCB)* dianggap sebagai suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. OCB juga dapat dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas. *Organizational citizenship behavior* sangat penting dalam



kelangsungan hidup organisasi. Karyawan yang memiliki OCB tinggi merupakan aset bagi perusahaan karena karyawan yang seperti itu akan mudah sekali menaati peraturan yang telah diterapkan di perusahaan. OCB juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas serta kinerja di suatu perusahaan. Namun sangat disayangkan, perusahaan yang belum mengetahui apa itu OCB masih banyak ditemukan. *Organizational citizenship behavior* tidak luput atas hubungannya dengan kinerja karyawan. OCB sangat erat kaitannya dengan tingkah laku yang ada di dalam diri seorang individu di lingkungan kerja yang timbul karena dasar inisiatif dan bersifat bebas. Sikap ekstra tersebut tercipta atas dasar individu berkontribusi melampaui perannya di tempat kerja dan memungkinkan untuk diberikan reward sesuai hasil kerjanya (Kurniawan *et al.*, 2019).

Toleransi yang kurang antar sesama karyawan dan lebih mementingkan kepentingan individu atau kelompok daripada kepentingan perusahaan, mengakibatkan rendahnya itikad baik untuk saling membantu antar karyawan. Kurangnya OCB karyawan PT. Paramitha Auto Graha tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Andhika & Mittra (2020) dan Bodroastuti (2016) yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan. Penelitian Yuwanda & Pratiwi (2020) juga menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan. Bertolak belakang dari hasil penelitian Mustika & Surjayanti (2018) dimana terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara OCB dengan kinerja karyawan.

OCB dapat ditumbuhkan melalui kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan dimana pemimpin

melibatkan diri dengan bawahan dan menciptakan hubungan yang dapat meningkatkan motivasi dan moralitas dalam hubungan pemimpin dan bawahan. Interaksi antara pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahannya ditandai dengan besarnya pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap bawahannya untuk berubah. Pemimpin yang menerapkan tipe kepemimpinan transformasional ini akan cenderung memacu pengikutnya untuk menghasilkan karya melebihi apa yang diharapkan, yaitu dengan mengubah visi, menjadi contoh, memberikan dukungan, dan merangsang keinginan untuk berubah menjadi lebih baik. Pengikut memiliki kepercayaan diri, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pemimpin mereka, sehingga mereka akan dengan mudah melakukan lebih banyak pekerjaan dari yang diharapkan. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan menggunakan karisma dan kecerdasan. Hal ini didukung oleh penelitian Kartikaningdyah & Utami (2018) serta penelitian Winarto and Purba (2018) mengatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Namun tidak sesuai dengan hasil penelitian Mulyono and Subiyanto (2021) yang mengatakan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan namun tidak signifikan terhadap OCB. Ada juga penelitian yang membahas bahwa OCB dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Seperti penelitian Prahesti et al. (2017) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan atas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan perantara OCB. Hasil temuan lain dibuktikan oleh Nurnaningsih & Wahyono (2017) bahwa OCB mampu memediasi kepemimpinan transformasional atas kinerja karyawan. Namun hasil tersebut tidak sejalan dengan riset dari Sitio

(2021) dengan hasil bahwa OCB terbukti tidak berpengaruh dalam menjadi perantara hubungan kepemimpinan transformasional atas kinerja karyawan.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) dipandang penting bagi kelangsungan suatu organisasi, dengan alasan bahwa jika karyawan yang memiliki OCB pada umumnya akan berkinerja baik yang dengan demikian dapat mempengaruhi kemanfaatan otoritatif yang lebih baik. Sebuah organisasi akan berhasil jika karyawan tidak hanya melakukan tugas utama mereka, tetapi juga perlu melakukan upaya tambahan termasuk perilaku yang menyenangkan, membantu, menawarkan bimbingan, dan berpartisipasi secara efektif (Riana, 2019). Komitmen organisasi diyakini menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi OCB. Faktor yang mendorong perilaku OCB yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi, ketika terdapat keinginan untuk berpartisipasi dengan baik dalam organisasi dan bangga menjadi bagian dari organisasi (Melati, 2019). Hal ini di dukung oleh penelitian Andhika & Mittra (2020) menunjukkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Bodroastuti (2016) mendapatkan hasil dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Ada juga penelitian yang membahas bahwa OCB dapat memediasi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian Ratnaningrum (2017) dan penelitian Nurnaningsih (2017) menyatakan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Andhika & Mittra (2020) menyatakan OCB tidak memediasi hubungan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena diatas dan ditemukannya Research Gab dipenelitian terdahulu maka penulis ingin melaksanakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar”**

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar ?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar ?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar ?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar ?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar ?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar ?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.
2. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.
4. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.
5. Menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.
6. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.
7. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

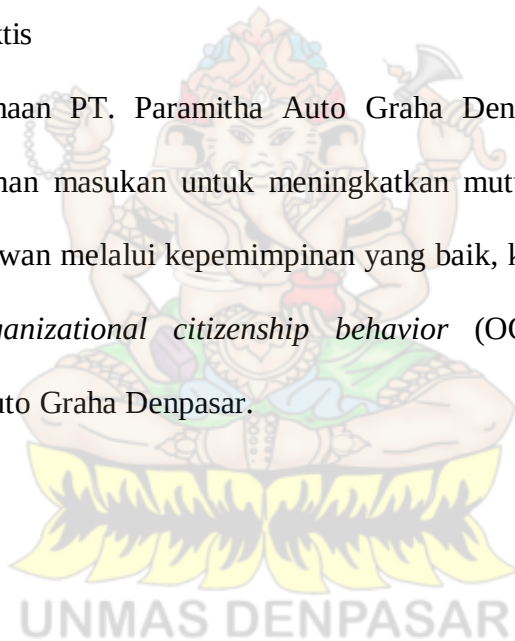
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat mengaplikasikan teori yang didapat di bangku kuliah dan juga memperoleh tambahan pengetahuan di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dengan membuktikan secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat Praktis

Bagi perusahaan PT. Paramitha Auto Graha Denpasar diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk meningkatkan mutu pelayanan, khususnya kinerja karyawan melalui kepemimpinan yang baik, komitmen organisasi dan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan di PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

Melalui publikasinya yang berjudul *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives* pada tahun 1968, Locke mengemukakan tentang teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* dengan pendekatan kognitif. Ia menjelaskan bahwa terdapat keterkaitan antara tujuan dan kinerja tugas seseorang. *Goal setting* memiliki gagasan bahwa kebanyakan perilaku manusia merupakan hasil dari tujuan yang secara sadar dipilih oleh seseorang (Mitchell & Daniel, 2003). Locke (1980) menyatakan bahwa tujuan individu (tujuan, intensi) akan menunjukkan tindakannya. Artinya, kuat ataupun lemahnya perilaku/ tindakan individu ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai. Locke dan Latham (1990) menjelaskan lebih rinci bahwa motivasi akan timbul dan menjadi kuat jika individu memiliki tujuan yang sulit atau tingkat kesulitan yang lebih tinggi dari suatu tujuan yang bersifat spesifik dibandingkan tujuan yang mudah atau tidak pasti, dikarenakan pada tujuan yang sulit terdapat muatan tantangan. Pernyataan Locke dan Latham tersebut selaras dengan yang disampaikan Hudgetts dan Luthans (2003) bahwa teori penetapan tujuan berfokus pada bagaimana individu mengatur tujuan dan merespon dampak keseluruhan dari prosesnya terhadap motivasi.

Locke (dalam Locke & Latham, 1990) mengungkapkan bahwa terdapat dua kategori tindakan yang diarahkan oleh tujuan (*goal-directed action*) yang meliputi



“*noconsciously goal directed* dan *consciously goal directed* atau *purposeful actions*”. Premis yang mendasari *goal setting theory* adalah kategori yang kedua yaitu *conscious goal* (Latham, 2004), dimana dalam *conscious goal*, ide-ide berguna untuk mendorong individu melakukan tindakan. Oleh karena itu, *goal setting theory* mengamsumsikan bahwa ada suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja; jika manajer tahu apa yang sebenarnya tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengerahkan usaha yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Locke & Latham, 1990; 2002). Hal tersebut sesuai dengan hasil meta-analisis Tubbs (1986) yang menyokong konsep bahwa tujuan spesifik dan sulit berkorelasi positif untuk peningkatan kinerja.

*Goal setting* menjelaskan bahwa dalam meningkatkan kinerja mencakup berbagai konteks dan banyaknya tugas (Pritchard, 1995). Penelitian Brunstein dan Gollwitzer (1996) menyimpulkan bahwa kegagalan untuk mencapai tujuan dapat menurunkan motivasi dan kinerja pada tugas selanjutnya, terutama jika tujuan relevan dengan definisi diri dan jika mereka merenungkan kegagalan. Kuantitas dan kualitas tujuan kadang tercampur satu sama lain (Gilliland & Landis, 1992); tujuan dapat meningkatkan kreativitas ketika orang bekerja sendirian dan mengharapkan pekerjaan mereka dievaluasi (Shalley, 1995). yang tepat. Umpan balik diperlukan untuk mengukur progres terhadap pencapaian tujuan (Erez, 1977). Selain itu, komitmen terhadap tujuan memainkan peran penting untuk mendapatkan efek motivasi (Tubbs, 1994). Selanjutnya, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan.

*Goal setting* mempengaruhi kinerja melalui empat mekanisme (Locke, *et. al.*, 1981), yaitu a) memusatkan perhatian dan bertindak terhadap pencapaian tujuan, b) menggunakan lebih banyak usaha, c) tetap melakukan tugas meskipun mengalami kegagalan, dan d) mengembangkan strategi yang membantu pencapaian tujuan.

Locke (Locke & Latham, 2002) mengemukakan bahwa niat untuk mencapai tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Artinya, tujuan memberi tahu seorang karyawan apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Bukti tersebut sangat mendukung nilai tujuan. Teori penetapan tujuan mengisyaratkan bahwa individu berkomitmen pada tujuan tersebut. Pengaruh tersebut sehubungan dengan adanya kekhususan tujuan, adanya tantangan dan umpan balik terhadap kinerja. Secara khusus dapat dikatakan bahwa penetapan tujuan khusus dapat meningkatkan kinerja; tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah; dan umpan balik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tidak ada umpan balik. Berdasarkan pandangan ini maka menentukan tujuan yang spesifik dan menantang bagi para karyawan merupakan hal terbaik yang dapat dilakukan pemimpin untuk meningkatkan kinerja.

### **2.1.2 Kinerja Karyawan**

#### **1. Definisi Kinerja Karyawan**

Dari berbagai literatur manajemen diketahui beragam konsep tentang kinerja (*performance*). Umumnya, pendefinisian kinerja mengacu pada hasil kerja yang dicapai oleh orang atau kelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan

satuan waktu atau ukuran tertentu. Pemahaman seperti ini mengandung penafsiran yang luas, terutama dari segi pendekatan dan ruang lingkup kajiannya serta penggunaan kriteria atau indikator untuk menentukan prestasi atau penampilan kerja.

Kinerja dapat diartikan tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugasnya dari waktu ke waktu dengan membandingkan standarisasi kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Rivai & Basri, 2015). Kinerja juga termasuk perolehan seseorang ketika mengerjakan tanggung jawabnya dimana dapat berupa kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2015). Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai pemberian dari karyawan untuk perusahaan dimana akan diketahui melalui evaluasi kinerja. Namun karyawan juga bisa menjadi penghalang apabila selalu memiliki keinginan untuk keluar dan melakukan pekerjaannya dengan tidak bersungguh-sungguh, sehingga akan mengakibatkan sumber daya manusia di organisasi tersebut akan mengalami kerugian.

Meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi yaitu dengan meningkatkan kualitas potensi manusia, yang dapat bekerja lebih cepat serta lebih baik itulah yang dibutuhkan perusahaan, dalam mendapatkan kinerja karyawan tersebut sangat penting untuk diperhatikan dengan alasan organisasi yang bekerja secara efisien dan efektif itu yang dibutuhkan pegawai atau karyawan menurut (Laksmana & Riana, 2020).

Berdasarkan pada kajian tersebut, dapat disimpulkan pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, kuantitas, dan efisiensi

kerja. Atau juga bisa dikatakan, kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata dan penilaian pada faktor – faktor kinerja.

## **2. Teori Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2014) bahwa istilah kinerja dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2014) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

Dalam Kasmir (2016), dibahas bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Motivasi Kerja. Apabila terdapat semangat dari dalam maupun dari luar dirinya secara tidak langsung dapat merangsang semangat kerja mereka. Dan pastinya mereka akan melakukan pekerjaanya dengan bersungguh-sungguh.

- b. Kepemimpinan. Sikap seorang atasan dalam memberikan arahan kepada bawahan agar melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas yang diberikan.
- c. Gaya Kepemimpinan. Suatu tindakan seseorang dalam memimpin serta memerintah bawahannya.
- d. Budaya Organisasi. Tata cara yang diterapkan dalam perusahaan dan harus ditaati oleh anggotanya yang ada di dalam perusahaan.
- e. Kepuasan Kerja. Rasa puas seseorang ketika menyelesaikan pekerjaannya yang menimbulkan rasa bahagia. Apabila seseorang timbul perasaan ini maka akan berdampak pada hasil kerja yang akan berhasil baik.
- f. Lingkungan kerja. Suasana kerja yang tenang dipengaruhi oleh situasi kerja yang tenang, dan akan berdampak terhadap hasil kerja seseorang.
- g. Loyalitas. Sikap setia orang yang memilih menetap serta patuh terhadap perusahaan tempat mereka berkarir.
- h. Komitmen. Suatu keadaan dimana seseorang selalu melaksanakan perintah maupun aturan yang ada di perusahaan.
- i. Disiplin kerja. Keinginan karyawan dalam menerapkan suatu kegiatan kerjanya secara sungguh-sungguh. Dan bisa dilihat dari waktu, misalnya dalam bekerja selalu tepat waktu.
- j. Keahlian dan Kemampuan. Ketika seseorang mempunyai kompetensi maupun skill akan dengan mudah melakukan kinerjanya dengan baik dan mencapai target perusahaan.

- k. Pengetahuan. Ketika seseorang mempunyai wawasan luas mengenai pekerjaannya maka mereka tentunya pasti memberikan hasil pekerjaan yang baik kepada suatu perusahaan
- l. Rancangan Kerja. Apabila disetiap ingin melakukan pekerjaan selalu melakukan perancangan terlebih dahulu, maka akan mempermudah dalam menjalankan suatu pekerjaan.
- m. Kepribadian. Setiap orang mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Kepribadian maupun karakter pada seseorang mempengaruhi kinerja mereka. Ketika seseorang memiliki kepribadian baik, mereka cenderung akan melakukan suatu pekerjaan dengan penuh tanggung jawab sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

### **3. Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Munandar (2008:287), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Di dalam Mangkunegara (2000:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, , sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

### **3. Indikator Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (2009) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **a. Kualitas kerja.**

Kualitas merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Hasil kerja yang ideal juga menggambarkan kualitas pengelola produk dan layanan dalam perusahaan tersebut.

#### **b. Kuantitas kerja.**

Kuantitas kerja menggambarkan pemenuhan target yang telah ditetapkan sehingga menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuannya.

#### **c. Waktu kerja.**

Menggambarkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua tingkat manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.



d. Kerja sama dengan rekan kerja.

Kerja sama dengan rekan kerja merupakan tuntunan bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan

### **2.1.3 Kepemimpinan**

#### **1. Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku seorang individu sementara ia terlibat dalam pengarahan kegiatan-kegiatan kelompok, Terry (1960) dalam Thoha (2006). Sedangkan menurut Rauch & Behling (1984) dalam Gorda (2006), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Day dan Lord (1998) dalam Siagian (2004) menyatakan bahwa, keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses aktivitas mulai dari proses perencanaan sampai dengan pengawasan. Francisco *et al.* (2005), melakukan studi tentang perubahan orientasi kepemimpinan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan.

Dalam penelitiannya dinyatakan perubahan orientasi pemimpin, yakni; melakukan transformasi nilai-nilai, menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Gilley *et al.* (2009) menyatakan, kepemimpinan yang efektif dalam perubahan organisasi menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Gaya yang diterapkan didalam memimpin organisasi sangat berpengaruh terhadap hasil kerja. Gaya seorang pimpinan, merupakan gambaran langkah kerja yang harus diikuti oleh karyawan yang berada dibawahnya. Karakteristik perilaku dari seorang atasan, dapat berpengaruh terhadap prestasi karyawan.

Gaya kepemimpinan adalah kode etik yang digunakan seseorang mencari akal dalam mempengaruhi perilaku orang yang lain sesuai kebutuhan, di dalam sebuah organisasi diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat hal ini bertujuan mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif yang bisa meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Ardana *et al.*, 2012; Jayanti & Wati, 2020). Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang belum bisa menyesuaikan dengan personalitas pegawai dan fungsi yang ada akan menstimulus rendahnya semangat kerja pegawai, bahkan hilangnya antusiasme kerja, yang mengakibatkan pegawai tidak dapat bekerja dan tidak dapat fokus pada pekerjaan, hal tersebut memerlukan perhatian khusus, karena akan mengganggu kelancaran aktivitas (Ardana *et al.*, 2012; Jayanti & Wati, 2020).

## **2. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Seperti yang disarankan oleh (Kim 2014, hal. 398:3; Buil & Matute, 2019). Kepemimpinan transformasional mengarah pada hubungan positif yang superior dengan bawahan, motivasi kinerja, komitmen, dan pemimpin yang efektif. Selain itu, dianggap kuat di seluruh kondisi dan berlaku dalam budaya yang berbeda

yang semuanya tidak terlihat dalam gaya kepemimpinan lainnya menurut (Ivey & Kline, 2010; Masa'deh *et al.*, 2016).

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (karyawan), olehnya diperlukan suatu gaya atau perilaku kepemimpinan tertentu, yang dikenal dengan kepemimpinan abad 21 yakni kepemimpinan transformasional. Menurut Setiawan dan Muhith (2012) secara leksikal istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Istilah tersebut bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya) bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata "*to transform*" yang memiliki makna mentransformasikan visi menjadi realitas, panas menjadi energi, potensi menjadi faktual, laten menjadi manifest. Menurut Lensuifii (2010) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan yang lebih baik. Kepemimpinan Transformasional juga diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan bernilai bagi suatu organisasi.

Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun. Menurut (Rustamaji *et al.*, 2017), pemimpin transformasional harus dapat memberikan teladan bagi bawahannya itu yang disebut seorang pemimpin, ia menjadi panutan

bawahannya, bisa memotivasi pegawai atau karyawan, membimbing bawahannya menuju yang jauh lebih baik lagi, memberi mereka dorongan atau spirit yang kuat, membuat mereka bekerja dengan baik , dan bersedia menerima tantangan, pemimpin, karyawan atau pegawai dan segala sesuatu dalam organisasi memimpin, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional bisa diartikan sebagai keahlian pemimpin di dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Prahiawan, W. & Sutisna, B. 2018).

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Menurut Robbins dalam Setiawan dan Muhith (2013), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Kepemimpinan telah berkembang menjadi tugas utama perusahaan dalam rangka memaksimalkan potensi karyawan. Karyawan yang menegaskan bahwa atasannya mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional pasti akan mengalami peningkatan dedikasi.

### 3. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015) kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

a. *Charismatic Leadership*

Pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Pengikut menganggap pemimpin sebagai model yang ingin ditiru, sehingga menumbuhkan antusiasme kerja.

b. *Inspirational Leadership.*

Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu - ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.

c. *Belief.*

Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan - keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.

d. *Intellectual Stimulation.*

Pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimulant - stimulan intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir

dengan cara - cara baru, berani memunculkan ide - ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah, tidak berdasarkan opini atau dugaan saja.

e. *Individualized Consideration*.

Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaaur menjadi satu dengan pengikutnya, bersahabat, dekat, dan mampu memperlakukan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing – masing.

#### 4. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008) terdapat empat komponen dalam kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*), adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan
- b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.
- c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi bawahan, meningkatkan rasionalitas, dan pemecaha masalah secara cermat.
- d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*), adalah perilaku pemimpin yang memperlakukan masing - masing bawahan sebagai seorang

individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

##### **1. Definisi Komitmen Organisasi**

Secara umum komitmen diartikan sebagai keterikatan terhadap sesuatu. Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai terhadap organisasinya. Komitmen pegawai dalam organisasi tampak pada sikap maupun perilakunya. Meyer dan Allen (dalam Umam, 2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis dalam hubungan pegawai dengan organisasi sehingga memiliki implikasi terhadap keputusan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi ditunjukkan dengan kesediaannya bertahan sebagai bagian dari organisasi dan menerima tujuan-tujuan serta nilai-nilai organisasi.

Komitmen organisasi dapat tumbuh atau tidak dikarenakan kepuasan kerja. Seorang karyawan yang tadinya berkomitmen tinggi pada organisasi namun ternyata merasakan ketidakpuasan kerja, komitmennya akan menurun. Sebaliknya, karyawan yang komitmen organisasinya rendah namun setelah bekerja mendapatkan kepuasan, komitmennya yang rendah akan meningkat. Implikasi komitmen organisasi yang tinggi adalah loyalitas karyawan yang tinggi pula. Pembahasan komitmen dan loyalitas seringkali tidak bisa dipisahkan. Loyalitas karyawan pada dasarnya adalah kesetiaan karyawan mendukung dan memberikan yang terbaik bagi organisasi. Ketika seorang karyawan sudah merasa terikat dengan organisasinya (memiliki komitmen), dia akan merasa sebagai



bagian dari organisasi tersebut, sehingga akan mendukung dan memberikan yang terbaik untuk organisasi (memiliki loyalitas).

Menurut (Allen juga Meyer 2009; Ida & Sudirjo, 2015) menjelaskan komitmen organisasi ada beberapa bagian, seperti: Keterikatan emosional, hal ini mengacu pada karyawan yang ingin menjadi anggota organisasi karena adanya keterikatan emosional. Komitmen berkelanjutan, komitmen kontinuitas adalah ketika seorang pegawai atau karyawan tetap berada di dalam organisasi sebab mereka memerlukan tunjangan juga gaji, ketika mereka tidak bisa menemukan pekerjaan yang lain karena mereka membutuhkan pekerjaan. Komitmen normatif, komitmen normatif berasal dari harga diri karyawan atau pegawai. Karyawan menjadi anggota organisasi karena orang menyadari bahwa mereka berkomitmen pada organisasi dan oleh karena itu karena mereka merasa wajib (harus melakukan), jika setiap orang dalam organisasi mengetahui hak dan kewajibannya dalam organisasi, apa pun status dan statusnya, maka janji ini dapat dipenuhi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan pekerjaan komponen kolektif dalam organisasi (Allen dan Meyer 2009; Ida & Sudirjo, 2015).

Selain itu, karyawan atau pegawai akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan jika pegawai atau karyawan tersebut memiliki tingginya komitmen organisasi (Akbar *et al.*, 2017) juga mengidentifikasi beberapa indikator yang dapat mengukur komitmen organisasi, seperti : emosi termasuk karakteristik pribadi dan pengalaman kerja yang dilakukan, selain itu, indikator komitmen berkelanjutan mencakup ukuran dan atau jumlah investasi pribadi atau kepentingan jaminan, dan pemahaman kurangnya pilihan pekerjaan lain, lalu parameter komitmen normatif yaitu profesionalisme pribadi dalam berorganisasi

(profesionalisme keluarga atau sosialisasi) dan profesionalisme sosialisasi dalam mengatur organisasi.

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keinginan setia dimana mereka akan bekerja secara bersungguh-sungguh agar tercapainya tujuan sebuah organisasi (Suparyadi, 2015). Atau dapat diartikan sebagai keterkaitan karyawan yang cukup kuat pada sebuah organisasi. Dengan kata lain, apabila seseorang memiliki komit tinggi dan kemauan untuk menetap diperusahaan pasti akan mau untuk melakukan pekerjaan dengan ekstra agar pencapaian target perusahaan tersebut tercapai sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja diperusahaan.

Konsep komitmen organisasi telah didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara yang berbeda. Menurut Cherirington dalam Safrizal dkk (2014) komitmen organisasi sebagai nilai personal, yang kadang-kadang mengacu sebagai sikap loyal pada perusahaan. Robbins (2012) mengemukakan komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja. Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Komitmen organisasi diungkap dengan skala komitmen organisasi. Aspek komitmen diungkap melalui aspek yang dikemukakan Schultz dan Schultz dalam Abrivianto dkk (2014) yaitu: (1) penerimaan terhadap nilai dan tujuan

organisasi (2) kesediaan untuk berusaha keras demi organisasi dan (3) memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi.

## **2. Indikator Komitmen Organisasi**

Pengertian komitmen organisasi yang disampaikan Meyer, Allen dan Smith menunjukkan keterlibatan tiga unsur penting dalam komitmen organisasi yaitu perasaan (Afeksi), kesadaran, dan nilai-nilai (norma). Pendekatan yang dibuat oleh Meyer, Allen dan Smith telah menjadi pusat acuan dalam penelitian tentang komitmen organisasi. Meyer, Allen dan Smith dalam Sopiah (2012). membedakan dimensi komitmen organisasi sebagai berikut :

- a. Komitmen Afektif: keterikatan pegawai secara psikologis dengan organisasi, komitmen ini berdasarkan perasaan dan hubungan emosional dengan organisasi. Biasanya *affective commitment* muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi.
- b. Komitmen Bekelanjutan: keterikatan pegawai dengan organisasi berdasarkan perhitungan atas keuntungan dan kerugian jika meninggalkan organisasi. Biasanya komitmen ini muncul karena ada kesadaran dari pegawai akan adanya kerugian jika meninggalkan organisasi.
- c. Komitmen Normatif: keterikatan pegawai dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Biasanya komitmen ini muncul berdasarkan kewajiban untuk berada di organisasi tersebut.

### **3. Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Terdapat pedoman dalam meningkatkan komitmen organisasi menurut Dessler (2013):

1. Mempunyai komitmen terhadap nilai utama manusia. Membentuk peraturan, memilih atasan secara tepat dan bekerja secara sungguh-sungguh serta selalu melakukan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi. Memiliki nilai dan pandangan yang jelas, berkarisma dan melakukan seleksi karyawan dengan mempertimbangkan ketentuan yang sudah ditetapkan perusahaan.
3. Menjalin keadilan organisasi. Menerima masukan secara global dan melakukan menyeiakan komunikasi secara inklusif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Menciptakan homognitas sesuai dengan nilai keadilan melakukan kerja samsa dan saling mendukung satu sama lain.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Mengembangkan dan melakukan pemberdayaan kepada karyawan dengan melakukan promosikan dari dalam, dan mempersiapkan kegiatan perkembangan.

### **4. Upaya Memperkuat Komitmen Organisasi**

Mempertahankan serta memperkuat komitmen karyawan bukanlah hal yang mudah, berikut beberapa hal yang dapat diupayakan untuk memperkuat komitmen organisasi (Umam,2012):

1. Membangun Kepercayaan (*Trust*)

Saling percaya antar anggota organisasi akan menciptakan suasana yang kondusif dan meningkatkan ikatan emosional antar anggota. Menciptakan kepercayaan dapat dilakukan dengan cara:

- a. Menyediakan waktu dan sumberdaya untuk penyelesaian pekerjaan bagi pegawai secara adil.
- b. Menyediakan pelatihan yang dibutuhkan pegawai.
- c. Menghargai perbedaan persepsi dan pencapaian yang diraih pegawai.
- d. Menyediakan akses informasi yang cukup.
- e. Membentuk tim kerja dan kohesivitas atau solidaritas dalam tim kerja.

## 2. Membangun Rasa Percaya Diri Pegawai (*Confident*)

Membangun rasa percaya diri juga akan meningkatkan ikatan emosional pegawai pada organisasi, upaya tersebut dapat dilakukan dengan:

- a. Mendelegasikan tugas penting bagi pegawai
- b. Melibatkan pegawai dengan meminta saran atau ide bagi kemajuan organisasi
- c. Memberikan tugas untuk memperluas jaringan antar departemen

## 3. Kesempatan untuk Pertanggungjawaban (*accountability*)

Kesempatan untuk menyampaikan pertanggungjawaban bagi pegawai menunjukkan bahwa mereka diberikan apresiasi atas apa yang telah dilakukan. Upaya untuk memberikan kesempatan pertanggungjawaban bagi pegawai antara lain sebagai berikut:

- a. Memberi ukuran evaluasi yang jelas
- b. Melibatkan pegawai dalam menentukan standar dan ukuran kinerja.

### 2.1.5 *Organiation Citizenship Behavior (OCB)*

#### 1. Definisi *Organiation Citizenship Behavior (OCB)*

Wasposito dan Minadianti (2012) mengatakan bahwa OCB atau yang disebutnya sebagai *extra-role behavior (ERB)*, adalah perilaku yang

menguntungkan organisasi atau diarahkan untuk menguntungkan organisasi, dilakukan secara sukarela, dan melebihi ekspektasi peran yang ada. Artinya, OCB secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya. Waspodo dan Minadianti (2012) menjelaskan bahwa OCB adalah perilaku karyawan yang mempraktikkan peranan tambahan dan menunjukkan sumbangannya kepada organisasi melebihi peran spesifikasinya dalam kerja. Menurut mereka juga, kesediaan dan keikutsertaan untuk melakukan usaha yang melebihi tanggung jawab formal dalam organisasi merupakan sesuatu yang efektif untuk meningkatkan fungsi sebuah organisasi.

Menurut Titisari (2014), OCB adalah perilaku yang diberikan secara lebih dari karyawan terhadap rekan kerjanya maupun pada perusahaan yang dimana perilaku tersebut memberikan dampak positif bagi perusahaan. Pangestuti (, 2018) menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku dalam memberikan bantuan kepada sesama karyawan, supervisor maupun perusahaan agar memacu antusias dalam bekerja, melakukan pekerjaan walaupun itu bukan tugasnya, serta menyarankan perbaikan dalam fungsi organisasi. Karena itu sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan beerapa pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak termasuk kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung

berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dengan kata lain OCB adalah adanya sikap sukarela dalam mengerjakan sesuatu diluar tanggung jawabnya.

## **2. Teori *Organisation Citizenship Behavior* (OCB)**

Dalam setiap organisasi tentunya sudah ada penetapan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi untuk masing-masing pegawainya. Tanggung jawab pegawai adalah memenuhi persyaratan kerja tersebut. Perilaku pegawai yang bersedia bekerja melebihi persyaratan yang ditetapkan, walaupun mengetahui tidak akan menerima kompensasi atas kesediaan tersebut disebut *organizational citizenship behaviour* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi. OCB adalah perilaku pegawai yang secara sukarela bersedia bekerja melebihi persyaratan pekerjaan mereka. OCB berkontribusi pada terciptanya lingkungan psikologis yang positif, konstruktif, dan kohesivitas hubungan sosial dalam organisasi.

Darto (2014) menyimpulkan pengertian lain dari OCB sebagai berikut:

- a. OCB sebagai perilaku bebas dan sukarela diluar tanggung jawab pekerjaan formal yang ditetapkan organisasi, bukan untuk kepentingan pribadi melainkan demi pihak lain (rekan kerja, organisasi atau lembaga) sehingga OCB dikenal juga dengan istilah perilaku *extra role*.
- b. OCB sebagai wujud dari kepuasan kerja dan kinerja tanpa melalui perintah langsung, sehingga sangat bermanfaat untuk efektivitas pencapaian tujuan organisasi.
- c. OCB adalah perilaku sukarela atau volunteer pegawai tanpa memperhitungkan kompensasi langsung atau reward perolehan kinerja.



Berdasarkan beberapa contoh OCB tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku membantu teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan, mencegah konflik serta terjadinya ancaman bahaya yang dapat merugikan organisasi, perilaku menjaga kebersihan dan kenyamanan tempat kerja, atau menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang dituntut, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan, dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Organisasi akan sangat diuntungkan dengan memiliki pegawai yang memiliki OCB, karena memperoleh kinerja yang melebihi harapan dan pelaksanaan pekerjaan yang melebihi tanggung jawab.

### **3. Manfaat *Organisation Citizenship Behavior* (OCB)**

McKenzie dan Podsakoff (dalam Rudyanto, 2012) menjelaskan bahwa OCB dapat bermanfaat bagi efektivitas organisasi. Jika dikaitkan dengan pelayanan publik, secara tidak langsung OCB juga bermanfaat bagi peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai berikut (Meilina, 2017):

- a. Melalui OCB produktivitas rekan kerja akan meningkat. Adanya toleransi dan saling menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian pekerjaan, akan tercipta budaya best practice (contoh yang baik) dan kebersamaan. Budaya baik tersebut akan terbawa dalam memberikan pelayanan prima dan kerelaan membantu dan memperhatikan masyarakat penerima layanan
- b. Melalui OCB produktivitas pimpinan akan meningkat. Perilaku *civic virtue* atau keterlibatan penuh dalam fungsi-fungsi organisasi akan membantu pimpinan mendapatkan umpan balik dari pegawai dalam meningkatkan efektivitas unit kerja. Masalah- masalah dalam organisasi akan cepat

terselesaikan tanpa mengganggu kegiatan organisasi khususnya kegiatan pelayanan.

- c. Melalui OCB penggunaan sumber daya organisasional dapat diefisienkan untuk tujuan yang lebih produktif. Dengan saling membantu, waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat sehingga lebih banyak waktu untuk kegiatan-kegiatan yang lebih produktif serta dalam berinovasi meningkatkan kualitas pelayanan publik.
- d. OCB membantu koordinasi antar kelompok. Budaya saling membantu antar rekan kerja, mempercepat pertukaran informasi serta mengurangi konflik antar individu. Pegawai akan menguasai informasi yang diperlukan sehingga lebih kompeten dalam memberikan pelayanan publik.
- e. OCB membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Perilaku saling membantu dapat menjadi perekat yang memperkuat kebersamaan antar rekan kerja. Tidak ada persaingan yang tidak sehat dan organisasi dirasakan sebagai tempat kerja yang menarik. Solidaritas antar pegawai menjadi kekuatan konstruktif bagi organisasi yang menumbuhkan loyalitas dan komitmen pegawai pada organisasi, termasuk komitmen untuk memberikan kualitas pelayanan publik bagi masyarakat.
- f. Stabilitas kinerja organisasi dapat meningkat dengan OCB. Pegawai yang memiliki conscientiousness atau perilaku melebihi prasyarat minimal cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten. Termasuk kinerja pelayanan publik
- g. Melalui OCB organisasi lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Budaya OCB mendorong pertukaran informasi antar pegawai.

Pegawai yang mengetahui informasi tentang perubahan di lingkungan yang mempengaruhi organisasi, dengan sukarela menyebarkan informasi dan memberi saran responsif serta adaptif atas perubahan tersebut bagi organisasi. Perilaku *conscientiousness* akan bersedia mengambil tanggung jawab mempelajari keahlian dan kompetensi baru demi perubahan organisasi. Hal ini semakin menambah kompetensi pegawai dalam memberikan pelayanan publik.

#### **4. Indikator *Organisation Citizenship Behavior* (OCB)**

Indikator atau dimensi OCB pada awalnya dikemukakan oleh Dennis Organ pada tahun 1988, selanjutnya semua penelitian dan pembahasan tentang OCB menggunakan dimensi yang dikemukakan Organ tersebut. Menurut Organ (dalam Meilina, 2017) ada lima dimensi utama OCB sebagai berikut:

- a. *Altruisme* : Perilaku sukarela atau tanpa paksaan untuk membantu pegawai lain menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasi.
- b. *Civic Virtue* : perilaku sukarela untuk mendukung dan berpartisipasi pada fungsi-fungsi, kebijakan, kegiatan, dan keadaan organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
- c. *Conscientiousness* : perilaku sukarela untuk bertindak dengan kinerja dan prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
- d. *Courtesy* : perilaku sukarela untuk meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain
- e. *Sportmanship* : perilaku sukarela untuk tidak membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel, mencegah terjadinya konflik, dan selalu menjaga nama baik organisasi

## 2.1 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Andhika Putra, R., & Mittra Candana, D. (2020) yang berjudul Pengaruh Motivasi Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Muhammad Zein Painan menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan OCB tidak memediasi hubungan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian Arifin, E., & Zaenal. (2017) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran (Pip) Dinamika Bahari menunjukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
3. Penelitian Siti Nurnaningsih, W. (2017) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening. menyatakan OCB mampu memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian Ratnaningrum, D., Suddin, A., & Suprayitno. (2017) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening

- (Survei Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo) menyatakan OCB mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Penelitian Yuwanda, T., & Pratiwi, N. (2020) yang berjudul *Effect of Organizational Citizenship Behavior and Compensation Toward Employee Performance At Pt. Semen Padang With Overload Work As the Mediating* menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan.
  6. Penelitian Mustika & Surjayanti (2018) yang berjudul Pengaruh Kecerdasan Emosional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Area Bojonegoro menyatakan OCB berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
  7. Penelitian Yuwono, T, Wiyono, N, Asbari, M, Novitasari, D, & Silitonga, N. (2020) yang berjudul Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformatif dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19 menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan atas kinerja karyawan.
  8. Penelitian Prahesti, D. S., Riana, I. G., & Wibawa, I. M. A. (2017) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan atas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan perantara OCB.

9. Penelitian Laksmiana, G. B., & Riana, I. G. (2020) yang berjudul *Intrinsic Motivation Mediates The Influence Of Transformational Leadership On The Employee Performance* menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10. Penelitian Tri, U. (2015) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember menyatakan hasil penelitiannya bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
11. Penelitian Podungge, A. W. (2018) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12. Penelitian Gita, R., & Yuniawan, A. (2016) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan) mengatakan kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan transformasional.
13. Penelitian Kristine, E. (2017) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

14. Penelitian Ida, R., & Sudirjo, F. (2015) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja karyawan.
15. Penelitian Nadapdap, K. (2017) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Permata Sari menyatakan komitmen organisasi secara positif dan signifikan mampu mempengaruhi kinerja karyawan.
16. Penelitian Susanti, & Palupiningdyah. (2016) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening menyatakan komitmen organisasi secara positif dan signifikan mampu mempengaruhi kinerja karyawan.
17. Penelitian Waterkamp, C. I. A., Tawas, H., & Mintardjo, C. (2017) yang berjudul Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Manado menyatakan kinerja karyawan tidak dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi.
18. Penelitian Nurnaningsih, S., & Wahyono. (2017) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening menyatakan OCB mampu memediasi komitmen organisasi atas kinerja karyawan.



19. Penelitian Sitio, V. S. S. (2021) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia menyatakan bahwa OCB terbukti tidak berpengaruh dalam menjadi perantara hubungan komitmen organisasi atas kinerja karyawan.
20. Penelitian Kartikaningdyah, E., & Utami, N. (2018) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediasi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) mengatakan kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
21. Penelitian Winarto, and Jon Henri Purba. 2018 yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Swasta Di Kota Medan) mengatakan kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
22. Penelitian Mulyono, Tenang, and & Subiyanto. 2021 yang berjudul *Transformational Leadership and Work Motivation as Predictors of Organizational Citizenship Behavior* yang mengatakan kepemimpinan transformatif memiliki hubungan namun tidak signifikan terhadap OCB.