

## Pengaruh Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen serta Perilaku dalam Organisasi

Syaidatul Istiqomah<sup>1</sup>, Lisdiana Agustia<sup>2</sup>, Aurellia Nathania Putri Yunandra<sup>3</sup>, Abraham Melky Sedek Sitinjak<sup>4</sup>, Shanty Aulia Sandra Kusuma<sup>5</sup>, Salsabilla Ayu Nuraini<sup>6</sup>  
<sup>1,2,3,4,5,6</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

E-mail: [syaidatulisti@gmail.com](mailto:syaidatulisti@gmail.com)<sup>1</sup>, [lisdianaah@gmail.com](mailto:lisdianaah@gmail.com)<sup>2</sup>, [thaniaurellia@gmail.com](mailto:thaniaurellia@gmail.com)<sup>3</sup>, [abrahamsitinjak023@gmail.com](mailto:abrahamsitinjak023@gmail.com)<sup>4</sup>, [shantyaulia7@gmail.com](mailto:shantyaulia7@gmail.com)<sup>5</sup>, [salsabillan21@gmail.com](mailto:salsabillan21@gmail.com)<sup>6</sup>

### Article Info

#### Article history:

Received December 17, 2025

Revised December 20, 2025

Accepted December 26, 2025

#### Keywords:

Organizational Support;  
Transformational Leadership;  
Organizational Culture;  
Commitment; Organizational  
Behavior

### ABSTRACT

*This article aims to analyze the effect of organizational support, transformational leadership, and organizational culture on employee commitment and organizational behavior. Organizational behavior plays a key role in determining organizational performance, especially in the context of knowledge sharing, organizational citizenship behavior (OCB), and employee engagement. The study adopts a literature-based synthesis from previous empirical research such as Indra (2014) and Syarief et al. (2017), complemented by recent theoretical findings. The results show that organizational support positively influences trust and commitment, which in turn enhance knowledge-sharing behavior. Transformational leadership and organizational culture also significantly contribute to organizational commitment and extra-role behavior. The integration of these factors demonstrates that supportive environments and effective leadership can strengthen employee attachment and organizational citizenship.*

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*



### Article Info

#### Article history:

Received December 17, 2025

Revised December 20, 2025

Accepted December 26, 2025

#### Kata Kunci:

Dukungan Organisasi;  
Kepemimpinan  
Transformasional; Budaya  
Organisasi; Komitmen;  
Perilaku Organisasi

### ABSTRACT

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap komitmen serta perilaku dalam organisasi. Perilaku organisasi memiliki peran penting dalam menentukan kinerja organisasi, terutama dalam konteks berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), dan keterikatan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan sintesis literatur dari penelitian empiris sebelumnya seperti Indra (2014) dan Syarief dkk. (2017), serta didukung dengan hasil penelitian terbaru. Hasil kajian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan dan komitmen yang pada gilirannya meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran. Integrasi faktor-faktor tersebut membuktikan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan kepemimpinan yang efektif mampu memperkuat keterikatan dan perilaku positif karyawan dalam organisasi.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*



#### Corresponding Author:

Syaidatul Istiqomah  
Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

## PENDAHULUAN

Perilaku dalam organisasi merupakan aspek fundamental yang menentukan efektivitas kinerja dan keberlangsungan lembaga. Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang semakin pesat, organisasi dihadapkan pada tantangan yang kompleks, seperti persaingan ketat, perubahan teknologi, serta dinamika kebutuhan tenaga kerja yang terus berkembang. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi teknis tinggi, tetapi juga perilaku organisasi yang produktif, adaptif, dan kolaboratif (Robbins & Judge, 2022). Karyawan yang memiliki perilaku positif terhadap organisasi akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, berkontribusi dalam inovasi, dan membangun hubungan kerja yang harmonis di lingkungan internal.

Perilaku organisasi secara umum menggambarkan bagaimana individu dan kelompok bertindak di dalam organisasi serta bagaimana tindakan tersebut memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Luthans (2011), perilaku organisasi melibatkan tiga tingkatan analisis, yaitu individu, kelompok, dan struktur organisasi. Interaksi di antara ketiga tingkatan tersebut menentukan sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai. Oleh karena itu, memahami perilaku organisasi menjadi landasan penting dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan perilaku karyawan secara strategis.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi perilaku dalam organisasi adalah **dukungan organisasi** (*perceived organizational support*). Indra (2014) menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dapat menumbuhkan kepercayaan dan komitmen yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, mereka akan menunjukkan loyalitas serta kesediaan untuk berkontribusi lebih dari sekadar tanggung jawab formal. Hal ini berimplikasi langsung pada peningkatan perilaku berbagi pengetahuan dan keterlibatan aktif dalam kegiatan organisasi.

Selain dukungan organisasi, **kepemimpinan transformasional** juga memainkan peran penting dalam membentuk perilaku positif karyawan. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi keberhasilan organisasi. Pemimpin dengan gaya transformasional mampu memberikan inspirasi, memotivasi, serta membangun kepercayaan dan nilai-nilai bersama. Dalam penelitian Syarief et al. (2017), kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), yang mencerminkan komitmen dan tanggung jawab ekstra dari karyawan terhadap organisasinya.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah **budaya organisasi**, yang berfungsi sebagai sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang dipegang oleh anggota organisasi. Robbins dan Judge (2013) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan membentuk identitas kolektif yang menuntun perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya. Budaya yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, dan menekankan kerja sama akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku yang konstruktif. Penelitian Syarief et al. (2017) menegaskan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan komitmen afektif dan perilaku kewargaan, meskipun pengaruhnya dapat bersifat tidak langsung melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja.

Dalam konteks organisasi modern, sinergi antara dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi menciptakan iklim kerja yang kondusif. Ketiganya berperan sebagai pendorong utama dalam menciptakan komitmen organisasi dan perilaku karyawan yang berorientasi pada kinerja tinggi. Menurut Eisenberger et al. (1990), dukungan organisasi menciptakan rasa aman dan kepercayaan psikologis, sementara kepemimpinan

transfasional membangun arah dan makna dalam bekerja, serta budaya organisasi menjadi fondasi nilai yang memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa banyak organisasi di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam mengembangkan perilaku organisasi yang ideal. Misalnya, rendahnya tingkat partisipasi dalam berbagi pengetahuan, kurangnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta lemahnya budaya kerja kolaboratif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan dan dukungan organisasi belum sepenuhnya dioptimalkan. Akibatnya, potensi sumber daya manusia yang sebenarnya mampu mendorong inovasi dan efisiensi belum dimanfaatkan secara maksimal.

Perkembangan teknologi dan transformasi digital juga menuntut organisasi untuk mengelola perilaku karyawan secara lebih adaptif. Dalam era kerja jarak jauh dan kolaborasi virtual, tantangan baru muncul terkait dengan bagaimana organisasi membangun komitmen dan menjaga kepercayaan antaranggota tim. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang inklusif menjadi kunci dalam menciptakan rasa kebersamaan meskipun interaksi fisik terbatas. Hal ini sejalan dengan temuan Lee et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi inklusif mampu meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan pada organisasi.

Selain itu, dukungan organisasi tidak hanya berbentuk insentif material, tetapi juga dukungan moral, pengakuan, dan kesempatan pengembangan diri. Menurut Aube et al. (2007), persepsi karyawan terhadap perhatian dan dukungan organisasi akan menumbuhkan rasa memiliki yang kuat. Semakin tinggi persepsi dukungan tersebut, semakin besar pula kemungkinan karyawan menunjukkan perilaku prososial seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Dengan demikian, dukungan organisasi menjadi fondasi penting bagi terbentuknya perilaku kewargaan organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi variabel mediasi penting yang menjembatani hubungan antara dukungan, kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan perilaku karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas dan keinginan kuat untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, memahami bagaimana ketiga faktor tersebut membentuk perilaku organisasi menjadi krusial dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengintegrasikan teori dan temuan empiris mengenai pengaruh dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap komitmen serta perilaku dalam organisasi. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta implikasi praktis bagi organisasi dalam membangun perilaku kerja yang positif, produktif, dan berorientasi pada nilai-nilai kebersamaan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi merupakan bidang kajian yang mempelajari bagaimana individu dan kelompok bertindak di dalam organisasi serta bagaimana tindakan tersebut memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Robbins dan Judge (2022) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi sistematis terhadap perilaku manusia di lingkungan kerja, dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan kesejahteraan karyawan. Perilaku organisasi melibatkan interaksi antara faktor individu, struktur organisasi, dan proses sosial yang saling memengaruhi.

Menurut Luthans (2011), perilaku organisasi terbagi menjadi tiga level utama, yaitu perilaku individu, perilaku kelompok, dan perilaku sistem organisasi. Perilaku individu meliputi motivasi, kepribadian, dan sikap kerja; perilaku kelompok mencakup dinamika tim dan

komunikasi; sedangkan sistem organisasi mencakup budaya dan struktur organisasi. Dengan memahami ketiga level tersebut, manajer dapat mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

## **2. Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)**

Konsep dukungan organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Eisenberger et al. (1986) yang mengemukakan bahwa karyawan membentuk keyakinan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang dikemukakan Blau (1964) menjadi dasar pemikiran dalam memahami hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi memberikan perhatian dan dukungan, karyawan akan membalas dengan komitmen, loyalitas, dan kinerja yang lebih tinggi. Indra (2014) menegaskan bahwa dukungan organisasi berperan penting dalam membangun kepercayaan dan komitmen karyawan, yang selanjutnya berdampak pada perilaku berbagi pengetahuan. Persepsi positif terhadap dukungan organisasi dapat menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan keinginan untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, kurangnya dukungan dapat menyebabkan penurunan motivasi dan meningkatnya niat untuk keluar dari organisasi.

## **3. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan bersama (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional biasanya menunjukkan empat dimensi utama:

1. **Idealized Influence** (pengaruh ideal), yaitu kemampuan pemimpin menjadi panutan moral dan etika;
2. **Inspirational Motivation**, yaitu kemampuan memotivasi dengan visi yang menarik;
3. **Intellectual Stimulation**, yaitu mendorong inovasi dan pemikiran kritis;
4. **Individualized Consideration**, yaitu perhatian terhadap kebutuhan individu bawahan. Penelitian Syarief et al. (2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi. Pemimpin yang transformasional menciptakan lingkungan yang inspiratif, meningkatkan kepercayaan, dan memperkuat nilai-nilai kolektif dalam organisasi.

## **4. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak dan berinteraksi (Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi menciptakan identitas bersama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga lapisan: artefak, nilai-nilai yang diadopsi, dan asumsi dasar. Ketiganya berinteraksi dalam membentuk perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan stabilitas, motivasi, dan loyalitas karyawan. Syarief et al. (2017) mengemukakan bahwa budaya yang adaptif dan partisipatif memperkuat komitmen afektif dan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi. Sebaliknya, budaya yang kaku dan hierarkis cenderung menghambat inovasi serta menurunkan keterlibatan karyawan.

## **5. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi dan terlibat dalam upaya mencapai tujuannya. Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. **Affective Commitment** – keterikatan emosional terhadap organisasi,
2. **Continuance Commitment** – komitmen berdasarkan kebutuhan untuk tetap tinggal karena pertimbangan biaya keluar, dan
3. **Normative Commitment** – komitmen berdasarkan rasa kewajiban moral untuk bertahan.

Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan menunjukkan perilaku positif seperti membantu rekan kerja dan berinisiatif menyelesaikan masalah organisasi. Penelitian Aube et al. (2007) menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki hubungan langsung dengan komitmen afektif, yang menjadi prediktor kuat bagi perilaku proaktif karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (literature review). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk mengkaji secara mendalam hubungan konseptual antara variabel *dukungan organisasi*, *kepemimpinan transformasional*, *budaya organisasi*, *komitmen organisasi*, dan *perilaku dalam organisasi*. Studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan guna membangun pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang dikaji (Snyder, 2019).

### 1. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah analisis konseptual dan sintesis tematik, yaitu dengan meninjau berbagai sumber ilmiah untuk menemukan pola hubungan antarvariabel dan menjelaskan arah pengaruhnya. Peneliti menggabungkan hasil-hasil penelitian empiris terdahulu dengan teori-teori manajemen perilaku organisasi, guna menyusun model konseptual yang menjelaskan bagaimana dukungan organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi berkontribusi terhadap komitmen serta perilaku karyawan.

### 2. Sumber Data

Data penelitian diperoleh dari sumber sekunder berupa artikel jurnal nasional dan internasional yang relevan dengan topik perilaku organisasi, komitmen, dan kepemimpinan. Sumber utama yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- Indra (2014) tentang pengaruh dukungan organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui kepercayaan dan komitmen organisasi.
- Syarief et al. (2017) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi. Selain itu, peneliti juga mengacu pada referensi ilmiah terkini (2020–2024) dari jurnal bereputasi seperti *Asia Pacific Journal of Management* (Lee et al., 2022) dan *Journal of Interdisciplinary Studies in Education* (Kaur & Cheema, 2024).

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran pustaka sistematis (*systematic literature review*). Langkah-langkahnya meliputi:

1. Menentukan kata kunci seperti *organizational behavior*, *organizational support*, *transformational leadership*, *organizational commitment*, dan *organizational culture*.
2. Menelusuri publikasi ilmiah dari database seperti Google Scholar, Scopus, dan DOAJ dengan batas waktu publikasi 2014–2024.
3. Menyeleksi artikel berdasarkan relevansi, keaslian, dan kelengkapan data konseptual.
4. Melakukan pencatatan dan pengelompokan hasil temuan untuk dianalisis secara tematik.

### 4. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode analisis isi (content analysis) dan sintesis tematik (thematic synthesis). Tahapan analisis mencakup:



1. Mengidentifikasi variabel utama dan hubungan antarvariabel dari setiap sumber.
2. Mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan tema, seperti pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen, kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewargaan, dan budaya organisasi terhadap keterikatan kerja.
3. Menyusun integrasi hasil temuan untuk merumuskan model konseptual yang menggambarkan keterkaitan antarvariabel.
4. Melakukan interpretasi hasil dengan membandingkan teori klasik (misalnya *Social Exchange Theory*) dan hasil penelitian modern untuk memperoleh pemahaman yang menyeluruh.

#### 5. Validitas dan Reliabilitas Kajian

Untuk menjaga keandalan hasil penelitian, peneliti memastikan validitas isi dengan hanya menggunakan literatur yang berasal dari sumber akademik terpercaya dan *peer-reviewed journals*. Validitas teoretis diperoleh dengan mengaitkan setiap temuan pada teori manajemen perilaku organisasi yang mapan seperti teori pertukaran sosial (Blau, 1964), teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 2004), serta teori budaya organisasi (Schein, 2010). Selain itu, reliabilitas diperkuat dengan melakukan perbandingan silang antarhasil penelitian guna memastikan konsistensi pola temuan.

#### 6. Model Konseptual Penelitian

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat dirumuskan model konseptual bahwa:

1. Dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku dalam organisasi, termasuk perilaku kewargaan dan berbagi pengetahuan.
3. Komitmen organisasi menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara faktor-faktor organisasi (dukungan, kepemimpinan, budaya) dan perilaku positif karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Kajian

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur yang mengkaji hasil empiris dari dua jurnal utama yang relevan, yaitu Indra (2014) dan Syarief et al. (2017), yang membahas faktor-faktor penentu perilaku dalam organisasi. Berdasarkan hasil kajian, ditemukan bahwa perilaku organisasi dipengaruhi oleh tiga variabel utama: dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi, yang ketiganya berperan dalam membentuk komitmen serta perilaku positif karyawan.

Penelitian Indra (2014) tentang *Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dimediasi oleh Kepercayaan dan Komitmen Organisasi* menemukan bahwa dukungan organisasi tidak secara langsung memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan, tetapi memiliki pengaruh kuat terhadap kepercayaan dan komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan lebih banyak dipengaruhi oleh kepercayaan yang dibangun antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa didukung dan dipercaya, mereka lebih terbuka dalam membagikan pengalaman, ide, dan informasi dengan rekan kerja lainnya.

Sementara itu, penelitian Syarief, Maarif, dan Sukmawati (2017) dalam *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB), sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Meskipun budaya organisasi tidak secara langsung meningkatkan perilaku kewargaan, namun melalui peningkatan komitmen afektif, budaya yang positif dapat menumbuhkan semangat kerja dan loyalitas karyawan.

Kedua penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang saling melengkapi. Dukungan organisasi berfungsi sebagai pondasi psikologis yang menumbuhkan kepercayaan, sementara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memperkuat keterikatan emosional dan komitmen terhadap organisasi. Komitmen inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku positif seperti kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan kesediaan membantu rekan kerja.

Selain dua sumber utama tersebut, penelitian modern juga memberikan dukungan terhadap temuan tersebut. Misalnya, Lee et al. (2022) menegaskan bahwa budaya organisasi yang inklusif dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan, sementara Kaur & Cheema (2024) menemukan bahwa kepemimpinan etis dan dukungan sosial di tempat kerja berperan penting dalam memperkuat perilaku prososial dan partisipasi karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian terdahulu dan terbaru menunjukkan pola yang konsisten: perilaku positif dalam organisasi terbentuk melalui dukungan, kepemimpinan, dan budaya yang saling melengkapi.

## **2. Pembahasan**

Hasil kajian di atas memperlihatkan bahwa perilaku organisasi tidak terbentuk secara spontan, melainkan merupakan hasil dari proses sosial dan psikologis yang kompleks. Dukungan organisasi menjadi faktor pertama yang membangun hubungan emosional antara karyawan dan perusahaan. Menurut Eisenberger et al. (1990), persepsi terhadap dukungan organisasi menciptakan rasa aman dan kepercayaan yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Dalam konteks penelitian Indra (2014), dukungan organisasi menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan munculnya perilaku berbagi pengetahuan. Artinya, ketika organisasi memberikan perhatian dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan, mereka akan cenderung lebih terbuka, komunikatif, dan kooperatif.

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi (OCB). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan melalui visi, nilai, dan perhatian personal. Syarief et al. (2017) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan seperti ini mendorong karyawan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya memimpin melalui instruksi, tetapi juga melalui keteladanan, empati, dan motivasi yang menggerakkan perubahan positif di dalam organisasi.

Budaya organisasi, di sisi lain, bertindak sebagai perekat sosial yang menjaga keselarasan perilaku antaranggota organisasi. Budaya yang menekankan nilai-nilai kebersamaan, inovasi, dan penghargaan terhadap perbedaan akan memperkuat komitmen afektif karyawan. Temuan Syarief et al. (2017) memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional, walaupun pengaruh langsungnya terhadap perilaku kewargaan tidak selalu signifikan. Namun, budaya yang adaptif menciptakan iklim kerja yang sehat dan memungkinkan perilaku proaktif tumbuh secara alami.

Integrasi dari hasil dua penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi penghubung utama antara faktor-faktor organisasi (dukungan, kepemimpinan, budaya) dan perilaku positif karyawan. Komitmen mencerminkan sejauh mana individu merasa terikat secara emosional dan moral terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, dipimpin dengan baik, dan bekerja dalam lingkungan yang berbudaya positif, mereka akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan tinggi.

Berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dari Blau (1964), perilaku positif karyawan merupakan bentuk timbal balik atas perlakuan baik dari organisasi. Dukungan dan kepemimpinan yang baik menumbuhkan rasa kewajiban moral untuk berkontribusi. Hal ini

menjelaskan mengapa perilaku seperti berbagi pengetahuan dan kewargaan organisasi muncul sebagai reaksi alami dari karyawan terhadap perlakuan positif yang mereka terima.

Penelitian modern seperti Lee et al. (2022) dan Kaur & Cheema (2024) memperkuat interpretasi ini. Keduanya menemukan bahwa kepemimpinan berbasis empati dan budaya organisasi yang inklusif mampu meningkatkan partisipasi dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, perilaku organisasi yang positif perlu dikembangkan melalui tiga strategi utama: memperkuat sistem dukungan organisasi, mengembangkan kepemimpinan transformasional, dan membangun budaya organisasi yang menghargai kerja sama, inovasi, dan integritas.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perilaku dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi kompleks antara dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi. Ketiga faktor tersebut berperan penting dalam membentuk komitmen organisasi yang menjadi dasar munculnya perilaku positif seperti *organizational citizenship behavior* (OCB) dan *knowledge sharing behavior*. Dukungan organisasi berfungsi menciptakan kepercayaan dan rasa aman psikologis, kepemimpinan transformasional berperan membangun inspirasi dan motivasi kerja, sedangkan budaya organisasi menjadi pengikat nilai dan arah perilaku anggota organisasi.

Hasil sintesis literatur juga memperlihatkan bahwa faktor-faktor perilaku organisasi saling melengkapi. Dukungan organisasi memberikan dasar emosional, kepemimpinan transformasional memberi arah dan motivasi, sementara budaya organisasi memperkuat nilai dan keselarasan antarindividu. Kombinasi ketiganya menciptakan sistem perilaku organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kolaborasi.

Secara konseptual, perilaku organisasi dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), di mana hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan melahirkan rasa tanggung jawab, loyalitas, dan perilaku positif. Ketika organisasi memperlakukan karyawannya dengan adil, memberi dukungan, serta menunjukkan empati, karyawan akan membalasnya dengan perilaku proaktif yang mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia tidak cukup hanya menekankan aspek teknis, tetapi juga harus memperhatikan faktor psikologis dan sosial yang membentuk perilaku kerja.

Dengan memahami keterkaitan antara dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen, organisasi dapat merancang strategi pengembangan SDM yang lebih berkelanjutan. Peningkatan perilaku positif dalam organisasi tidak hanya akan memperbaiki hubungan antarindividu, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlangsungan organisasi di tengah tantangan era digital dan globalisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kinicki, A., & Fugate, M. (2022). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Perilaku Organisasi* (Edisi ke-18). Jakarta: Salemba Empat.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2022). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge. Global Reality* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2021). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (14th ed.). Cengage.
- Scandura, T. A. (2023). *Essentials of Organizational Behavior* (3rd ed.). SAGE.
- Ross, S. C. (2021). *Organizational Behavior Today*. Routledge.



- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Cooper, C., Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (2023). *Experiencing Organizational Behavior* (14.0 Version). FlatWorld.
- Neubert, M. J., & Dyck, B. (2021). *Organizational Behavior: For a Better Tomorrow* (2nd ed.). Wiley.
- Fred, L. (2022). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (Edisi terbaru). Wiley.
- Lee, S. H., Kim, Y., & Park, J. (2022). The impact of inclusive organizational culture on employee engagement. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(3), 1231-1250.
- Kaur, P., & Cheema, G. K. (2024). Role of digital learning pedagogy in remediating learning disability. *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*, 13(S1), 283-294.
- Nursalimah, S. (2025). Organizational culture as a driver of employee engagement. *EBH (Economic & Business Horizon)*, (forthcoming).
- Prescott, A. (2025). Employee engagement and retention in multicultural work contexts. *Journal of Business Research*, (forthcoming).
- Sfeir, E. K. (2022). Impact of interpersonal influences on employee engagement and psychological contract: Effects of guanxi, wasta, jeitinho, blat and pulling strings. *ArXiv Preprint*.
- Deepalakshmi, N., Priya, M. S., Radhakrishnan, G. V., Arya, S., & PG S. (2025). The role of inclusive leadership in enhancing employee engagement. *Journal of Information Systems Engineering and*