

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini menjelaskan mengenai pengertian-pengertian yang mendasari dari Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Organisasi Kewarganegaraan (*OCB*), serta mengambil beberapa referensi yang berkaitan dengan judul penelitian.

##### **2.1.1 Kepemimpinan Transformasional**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu proses mempengaruhi perilaku pemimpin terhadap karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan Transformasional menurut para ahli:

Menurut Rafferty (2017) Kepemimpinan Transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan.

Sedangkan Menurut Wibowo (2017) Kepemimpinan Transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Pendapat lain tentang kepemimpinan transformasional Menurut Hater dan Bass dalam Muhammad Husni (2018), Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka butuhkan.

Adapun menurut Wibowo (2016:301) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha untuk mencapai visi tersebut.

Dan menurut Maryadi (2020) Kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi serta inspirasi kepada setiap karyawan. Kepemimpinan transformasional berupaya untuk mengembangkan peran karyawan ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi karyawan serta secara keseluruhan dapat menguntungkan organisasi dalam hal produktivitas organisasi yang meningkat.

**Tabel 2.1**  
**Definisi Kepemimpinan Transformasional**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kepemimpinan Transformasional
1.	2020	Maryadi	Kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi serta inspirasi kepada setiap karyawan. Kepemimpinan transformasional berupaya untuk mengembangkan peran karyawan ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi karyawan serta secara keseluruhan dapat menguntungkan organisasi dalam hal produktivitas organisasi yang meningkat.

2.	2018	Hater dan Bass dalam Muhammad Husni	Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka butuhkan.
3.	2017	Wibowo	Kepemimpinan Transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.
4.	2017	Rafferty	Kepemimpinan Transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan.
5.	2016:301	Wibowo	Kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha untuk mencapai visi tersebut.

Berdasarkan Tabel 2.1 beberapa pendapat dari para ahli maka pendapat menurut Rafferty (2017) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Merurut Davis (2017) terdapat beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.

2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.1.3 Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Khoirusmadi dalam Santoso dan Sulastrri (2018) ada beberapa ciri-ciri tipe kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh seorang pemimpin didalam sebuah organisasi. Adapun ciri-ciri tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Adanya kesamaan yang paling utama yaitu jalannya organisasi yang digerakkan oleh kesadaran bersama.
- b. Para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi.
- c. Adanya partisipasi dari pengikut atau orang yang dipimpin

#### **2.1.1.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Rafferty (2017) yaitu merumuskan empat indikator yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain:

1. Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*).
2. Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*).

3. Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individualized consideration*).
4. Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intelektual stimulation*).

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai kepemimpinan transformasional, penulis menggunakan konsep Rafferty (2017) dimana memiliki beberapa indicator yang sesuai dengan fenomena pada PT. putra Saluyu di Kabupaten Sumedang.

## **2.1.2 Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Istilah “Kepuasan” merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Secara teoristis pengertian kepuasan kerja telah dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu:

Salah satunya yaitu menurut Sudaryo, Agus & Nunung (2018) Kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi.

Sementara itu pendapat lain tentang kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Hasibuan (2017) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Sedangkan menurut Afandi (2018 : 74) Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Adapun menurut Prayogo (2019) Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Kepuasan Kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat.

Adapun menurut P. Robbins & Timothy A. Judge (2017:79) mengemukakan bahwa Kepuasan kerja yang merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya menunjukkan kalau seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan.

**Tabel 2.2**  
**Definisi Kepuasan Kerja**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kepuasan Kerja
1.	2019	Prayogo	Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Kepuasan Kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat.
2.	2018	Sudaryo, Agus, dan Nunung	Kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi.
3.	2018:74	Afandi	Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.
4.	2017	Hasibuan	Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.
5.	2017:79	P. Robbins & Timothy A. Judge	Kepuasan kerja yang merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya menunjukkan kalau seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan

Berdasarkan Tabel 2.2 beberapa pendapat para ahli diatas mengemukakan bahwa menurut P. Robbins & Timothy A. Judge (2017:79) mengemukakan bahwa Kepuasan kerja yang merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya menunjukkan kalau seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan.

### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Beberapa ahli memiliki pendapat yang bervariasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sudaryo, Agus & Nunung (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan non fisik. Prinsip-Prinsip Kepuasan Kerja.



### **2.1.2.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Beberapa ahli telah mengemukakan tentang indikator untuk mengukur kepuasan kerja, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017:79), yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri. Yaitu, pekerjaan yang menyenangkan dan memberikan kesempatan menggunakan keterampilan yang dimiliki.
2. Gaji saat ini. Yaitu, sistem penggajian dan keadilan yang sesuai dengan harapan karyawan.
3. Kesempatan promosi. Yaitu, karyawan yang mendapatkan peluang untuk naik jabatan.
4. Pimpinan. Yaitu, memberikan gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan.
5. Rekan kerja. Yaitu, interaksi sosial yang mendukung antar sesama karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai kepuasan kerja, penulis menggunakan konsep Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017:79) dimana memiliki beberapa indikator yang sesuai dengan fenomena pada PT. Putra Saluyu di Kabupaten Sumedang.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi yaitu suatu sikap atau tingkah laku seseorang kepada organisasi berupa loyalitas dan tercapainya visi, misi serta tujuan organisasi.

Menurut Meyer dan Allen dalam Yusuf dan Syarif (2018) Komitmen organisasi adalah konstruk psikologis sebagai karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, serta berimplikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keberadaannya sebagai anggota dalam organisasi.

Menurut Busro (2018) Komitmen organisasi adalah suatu bentuk yang muncul atas kerelaan, keikhlasan dan kesadaran individu yang senantiasa berada di dalam organisasi yang diwujudkan atas seberapa besar ikhtiar, motivasi dan kepercayaan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan bersama.

Adapun menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana.

Pendapat lain menurut Yusuf dan Syarif (2018) mengemukakan bahwa komitmen organisasi sebagai sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Putu dan I Wayan (2017) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

**Tabel 2.3**  
**Definisi Komitmen Organisasi**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Komitmen Organisasi
1.	2018	Meyer dan Allen dalam Yusuf dan Syarif	Komitmen organisasi adalah konstruk psikologis sebagai karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, serta berimplikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keberadaannya sebagai anggota dalam organisasi.
2.	2018	Busro	Komitmen organisasi adalah suatu bentuk yang muncul atas kerelaan, keikhlasan dan kesadaran individu yang senantiasa berada di dalam organisasi yang diwujudkan atas seberapa besar ikhtiar, motivasi dan kepercayaan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan bersama.
3.	2018	Yusuf dan Sarif	Mengemukakan bahwa komitmen organisasi sebagai sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.
4.	2017	Kaswan	Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana.
5	2017	Kreitner dan Kinicki dalam Putu dan I Wayan	Komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Berdasarkan Tabel 2.3 beberapa para ahli di atas, maka pendapat menurut Meyer dan Allen dalam Yusuf dan Syarif (2018) Komitmen organisasi adalah konstruk psikologis sebagai karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, serta berimplikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keberadaannya sebagai anggota dalam organisasi.

### 2.1.3.2 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Menurut Busro (2018) terdapat faktor-faktor komitmen organisasional antara lain

1. Affective Commitment

Adanya suatu keinginan untuk terikat pada suatu organisasi, dalam pengenalan dan keterlibatan karyawan terjadi apabila adanya keinginan menjadi bagian dari organisasi.

2. Continuance Commitment

Adanya suatu kesadaran pada biaya – biaya yang ditanggung yang berhubungan dengan adanya keluarnya karyawan dari organisasi.

3. Normative Commitment

Adanya suatu perasaan wajib dari karyawan untuk bertahan pada organisasi karena merasa memiliki hutang budi.

### 2.1.3.3 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi, antara lain menurut Meyer dan Allen dalam Yusuf dan Syarif, (2018):

- 1 Komitmen afektif (*affective comitment*): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi,
- 2 Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

- 3 **Komitmen normatif (*normative commitment*):** Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai komitmen organisasi, penulis menggunakan konsep Meyer dan Allen dalam Yusuf dan Syarif, (2018) dimana memiliki beberapa indikator yang sesuai dengan fenomena pada PT. putra Saluyu di Kabupaten Sumedang.

#### **2.1.4 Perilaku Organisasi Kewarganegaraan**

##### **2.1.4.1 Pengertian Perilaku Organisasi Kewarganegaraan**

Perilaku Organisasi Kewarganegaraan merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Perilaku Organisasi Kewarganegaraan ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Berikut beberapa pengertian perilaku organisasi kewarganegaraan menurut para ahli yaitu:

Menurut Organ (1995) dalam Subawa dan Suwandana (2017:4775) menyatakan Perilaku Organisasi Kewarganegaraan (*OCB*) atau perilaku ekstra peran merupakan perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal.

Adapun dari pendapat ahli lain menurut Permatasari (2017:38) mengemukakan bahwa *OCB* merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem

imbangan formal, dan yang secara keseluruhan (*agregat*) akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi.

Menurut Zabihi dalam Zulkarnain (2017), Perilaku Organisasi Kewarganegaraan (*OCB*) dapat mengikat para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan.

Menurut Luthans dalam Tjahjaningsih dkk (2017) menjelaskan dasar kepribadian *OCB* merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan sungguh-sungguh, sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam *OCB* untuk membalas tindakan organisasi.

Adapun menurut Isniar Budiarti, Deden Abdul Wahab, dan Sriwidodo Soedarso (2018:129) Menyatakan bahwa Perilaku Organisasi Kewarganegaraan (*OCB*) merupakan perilaku berdasarkan inisiatif individual yang ditunjukkan oleh anggota organisasi yang dapat menguntungkan perusahaan.

**Tabel 2.4**  
**Definisi Perilaku Organisasi Kewarganegaraan**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Perilaku Organisasi Kewarganegaraan
1.	2018:129	Isniar Budiarti, Deden Abdul Wahab, dan Sriwidodo Soedarso	Menyatakan bahwa Perilaku Organisasi Kewarganegaraan merupakan perilaku berdasarkan inisiatif individual yang ditunjukkan oleh anggota organisasi yang dapat menguntungkan perusahaan.
2.	2017	Luthans dalam Tjahjaningsih dkk	<i>OCB</i> merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan sungguh-sungguh, sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam <i>OCB</i> untuk membalas tindakan organisasi.

3.	2017	Zabihi dalam Zulkarnain	Perilaku Organisasi Kewarganegaraan ( <i>OCB</i> ) dapat mengikat para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan.
4.	2017:38	Permatasari	<i>OCB</i> merupakan perilaku individual yang bersifat bebas ( <i>discretionary</i> ), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan ( <i>agregat</i> ) akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi.
5.	2017:477 5	Organ dalam Subawa dan Suwandana	Perilaku Organisasi Kewarganegaraan ( <i>OCB</i> ) atau perilaku ekstra peran merupakan perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal.

Berdasarkan Tabel 2.4 beberapa para ahli di atas, menurut Organ (1995) dalam Subawa dan Suwandana (2017:4775) menyatakan Perilaku Organisasi Kewarganegaraan (*OCB*) atau perilaku ekstra peran merupakan perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal.

#### 2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi Kewarganegaraan

Banyak kajian yang membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya Perilaku Organisasi Kewarganegaraan (*OCB*) dipengaruhi oleh dua faktor seperti yang dikemukakan oleh Titisari (2014:15) dua faktor yang mempengaruhi Perilaku Organisasi Kewarganegaraan (*OCB*) adalah :

- 1 Faktor Internal
  - Kepuasan kerja
  - Komitmen organisasi
  - Kepribadian
  - Moral karyawan

- Motivasi.
- 2 Faktor eksternal
  - Kepemimpinan situasional
  - Kepercayaan pada pimpinan
  - Budaya organisasi
  - Kepemimpinan transformasional

#### **2.1.4.3 Indikator Perilaku Organisasi Kewarganegaraan**

Indikator *OCB* menurut Allison dalam Subawa dan Suwanda, (2017:4785) adalah

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa.
2. *Courtesy*, perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan.
3. *Sportsmanship*, sportivitas seorang pekerja dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja.
4. *Conscientiousness*, melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.
5. *Civic Virtue*, dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai Perilaku Organisasi Kewarganegaraan, penulis menggunakan konsep Allison dalam Subawa dan Suwanda, (2017:4785) dimana memiliki beberapa indikator yang sesuai dengan fenomena pada PT. Putra Saluyu di Kabupaten Sumedang.



### 2.1.5 Peneliti Terdahulu

**Tabel 2.5**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis/tahun	Judul/Metode	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
1	I Putu Adi Satyawan, dan I Gusti Salit Ketut Netra (2017)	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada UD. Kariasih di Mengwi Badung.</p> <p><b>Metode:</b> Penelitian ini digolongkan ke dalam jenis penelitian yang bersifat asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Perilaku Organisasi Kewarganegaraan</i> pada UD. Kariasih di Mengwi Badung.</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> pada UD. Kariasih di Mengwi Badung. Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Perilaku Organisasi Kewarganegaraan</i> pada UD. Kariasih di Mengwi Badung.</p>	<p><b>Persamaan:</b> Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi menjadi variable x, dan <i>Perilaku Organisasi Kewarganegaraan</i> menjadi variable y.</p> <p><b>Perbedaan:</b> Tempat lokasi penelitian berbeda berbeda</p>
2.	Frischa Mentari Safrin, dan Padmono	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Kepemimpinan Transformasional</p>	<p>Hasil penelitian ini mendukung hipotesis dalam penelitian ini,</p>	<p><b>Persamaan:</b> Menggunakan Kepemimpinan</p>

No	Penulis/tahun	Judul/Metode	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
	Wibowo (2022)	<p>terhadap</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> Petugas di tengah</p> <p>Kondisi Overcrowding</p> <p><b>Metode:</b> Penelitian ini menggunakan unit analisis pegawai Lembaga Pemasarakatan Perempuan Kelas IIB Batam. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan IBM SPSS 25.</p>	<p>bahwa kepemimpinan transformasional dan <i>Perilaku Organisasi Kewarganegaraan</i> memiliki efek positif dan signifikan yang berbanding lurus dengan Lembaga Pemasarakatan Perempuan Kelas IIB Batam. Semua hubungan dikaji oleh data.</p>	<p>Transformasional sebagai variable x1 dan <i>Perilaku Organisasi Kewarganegaraan</i> sebagai variable y</p> <p><b>Perbedaan:</b> tidak adanya variable kepuasan kerja (x2) dan komitmen organisasi (x3) dalam penelitian ini</p>
3.	Aga Dwitya Permana, dan A.A. Ayu Sriathi (2017)	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada SMAK Santo Yoseph Denpasar</p> <p><b>Metode:</b> Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif dimana menunjukkan hubungan dua variabel atau lebih.</p>	<p>berdasarkan pembahasan di atas adalah ada Pengaruh kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> guru di SMAK Santo Yoseph Denpasar. Ada pengaruh kepuasan kerja positif signifikan terhadap <i>OCB</i> di SMAK Santo Yoseph Denpasar. Ada pengaruh komitmen organisasional secara positif</p>	<p><b>Persamaan:</b> menggunakan Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi sebagai variable x, dan menggunakan <i>Perilaku Organisasi Kewarganegaraan</i> sebagai variable y</p> <p><b>Perbedaan:</b> lokasi penelitian berbeda</p>

No	Penulis/tahun	Judul/Metode	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
			signifikan terhadap <i>OCB</i> di SMAK Santo Yoseph Denpasar.	
4.	Azis Rizky Ainun Pratam, dan Padmono Wibowo (2021)	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> di Lapas Kelas IIB Ngawi</p> <p><b>Metode:</b> Metode penelitian termasuk dalam metode kuantitatif. Analisa data menggunakan IBM SPSS Statistic 26</p> <p>Sumber data diperoleh dari data primer dan sekunder. Data primer berasal dari hasil obeservasi penyebaran kuisioner, dan data sekunder dari berbagai artikel, rujukan, teori-teori dan peraturan perundang-undangan.</p>	<p>Pada uji regresi linier sederhana disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kedua variabel, hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai constant yang positif atau berbanding lurus. Pada uji signifikansi juga diperoleh nilai <math>t</math> hitung sebesar <math>3,70 &gt; 2,00</math> <math>t</math> tabel dengan nilai signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dan variabel <i>OCB</i> di Lapas Kelas IIB Ngawi.</p>	<p><b>Persamaan:</b> menggunakan <i>Perilaku Organisasi Kewarganegaraan</i> sebagai variable y</p> <p><b>Perbedaan:</b> tidak menggunakan kepemimpinan, dan komitmen organisasi sebagai variable x</p>
5.	Karina Dyah Ari Saraswati, dan Gamma	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Komitmen Organisasi</p>	Berdasarkan hal tersebut, maka	<p><b>Persamaan:</b> Menggunakan <i>Perilaku Organisasi</i></p>

No	Penulis/tahun	Judul/Metode	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
	Rahmita Ureka Hakim (2019)	<p>terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang</p> <p><b>Metode:</b> Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan korelasional sebab akibat.</p>	<p>diperoleh hasil bahwa ada pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif sebesar 46% terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Malang, sedangkan sisanya sebesar 54% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>	<p><i>Kewarganegaraan</i> sebagai variable y</p> <p><b>Perbedaan:</b> tidak menggunakan kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sebagai variable x</p>
6.	Olivia Linda Sari, Meyritha Trifina Sari, dan, Diana Imawati (2021)	<p><b>Judul:</b> pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> pada Karyawan Sales Marketing bagian Penjualan Sepeda Motor dikota Samarinda</p> <p><b>Metode:</b> teknik</p>	<p>Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas atau variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel <i>organizational citizenship</i></p>	<p><b>Persamaan:</b> menggunakan variable kepemimpinan transformasional, sebagai variable x, dan <i>Perilaku Organisasi Kewarganegaraan</i> sebagai variable y</p> <p><b>Perbedaan:</b> dalam penelitian ini tidak menggunakan variabel kepuasan kerja, dan komitmen organisasi</p>

No	Penulis/tahun	Judul/Metode	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
		pengambilan sampel menggunakan probability sampling.	behavior (OCB) secara positif dan signifikan. Maka dapat diketahui bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional seseorang, maka semakin tinggi pula organizational citizenship behavior (OCB) pada dirinya.	
7	Nur Ahmad Budi Yulianto (2021)	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> islam</p> <p><b>Metode:</b> Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode pendekatan explanatory research</p>	<p>Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB Islam. Artinya, bila kepuasan kerja yang dimiliki pegawai semakin meningkat menyebabkan OCB Islam pegawai juga meningkat.</p>	<p><b>Persamaan:</b> menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel x, dan <i>Perilaku Organisasi Kewarganegaraan</i> sebagai variabel y</p> <p><b>Perbedaan:</b> tidak menggunakan kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasi sebagai variabel x</p>
8.	Rony Jaya	<b>Judul:</b> Pengaruh Komitmen	Komitmen organisasi	<b>Persamaan:</b> menggunakan komitmen organisasi

No	Penulis/tahun	Judul/Metode	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
	(2018)	Organisasi Terhadap <i>Organisational Citizenship Behavior (OCB)</i> Pegawai Pada Bptpm Kota Pekanbaru  <b>Metode:</b> Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.	berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> pegawai BPTPM Kota Pekanbaru. Kondisi ini menunjukkan jika komitmen organisasi pegawai BPTPM Kota Pekanbaru meningkat maka <i>OCB</i> pegawai BPTPM Kota Pekanbaru juga meningkat. Variabel komitmen organisasi memberikan kontribusi pengaruh terhadap variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> sebesar 65,2 %.	sebagai variabel x, dan <i>organizational citizenship behavior</i> sebagai variabel y  <b>Perbedaan:</b> tidak menggunakan kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sebagai variabel x

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dalam melakukan analisis yang didasari oleh latar belakang masalah, kajian teori, dan penelitian-penelitian terdahulu. mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model

konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting dari setiap perusahaan atau instansi, karena memungkinkan efisiensi penggunaan tenaga kerja dan layanan dari karyawan. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan imbalan atau umpan balik dari perusahaan dalam rangka meningkatkan produktivitas. Pada prinsipnya, satu-satunya sumber daya yang menentukan suatu organisasi adalah sumber daya manusianya. Beberapa konsep sumber daya manusia yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, ketiga tersebut harus terlaksanakan untuk memenuhi Perilaku Organisasi Kewarganegaraan dalam perusahaan untuk bisa mencapai tujuan dan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka yang telah diuraikan penulis mengenai variabel perilaku organisasi kewarganegaraan (*OCB*) yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Perilaku Organisasi Kewarganegaraan (*OCB*) ialah perilaku individu yang sukarela membantu antara satu sama lain (*altruism*), menunjukkan perilaku sukarela yang dapat membantu organisasi mencapai semua target. (*Conscientiousness*), karyawan yang toleransi dalam disiplin pada organisasi (*Spormanship*), mempunyai rasa perhatian dan peduli terhadap sesama rekan kerja (*Courtesy*), dan rasa tanggungjawab dalam kehidupan pada suatu organisasi (*Civic Virtue*), yang tidak secara langsung dapat dikenali dalam kegiatan pekerjaan, dan mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi Perilaku Organisasi Kewarganegaraan adalah kepemimpinan, kepemimpinan ini disebut dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat diukur melalui indikator yaitu pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*), pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*), perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individualized consideration*), dan pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intelektual stimulation*).

Tidak hanya memperhatikan kepemimpinan agar karyawan mampu bekerja dengan baik tetapi kepuasan kerja harus diperhatikan, karena perusahaan pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai kesuksesan dan keberhasilan harus mengusahakan kepuasan yang dicapai. Kepuasan kerja biasanya muncul ketika karyawan merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan pendapatan yang mereka terima. Hal ini dapat diukur melalui indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pimpinan, dan rekan kerja.

Selain kepuasan kerja, untuk mencapai suatu tujuan yang perusahaan targetkan, pada seorang karyawan yang sangat antusias dan berkomitmen tinggi itu diperlukan oleh perusahaan. Karyawan yang berdedikasi menunjukkan rasa memiliki dan ragu untuk meninggalkan perusahaan. Jika karyawan enggan meninggalkan perusahaan, artinya mereka merasa akan menderita kerugian saat meninggalkan perusahaan. Kerugian dalam hal ini adalah dari segi ekonomi. Hal ini dapat diukur dengan indikator yaitu keterikatan emosional karyawan, dan



keterlibatan dalam organisasi (*affective comitment*), komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi (*continuence commitment*), dan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu (*normative commiment*).

### **2.2.1 Teori Keterikatan**

Melihat hasil dari penelitian terdahulu yang telah diuraikan oleh beberapa peneliti, bahwa terdapat banyak persamaan maupun perbedaan baik mengenai adanya pengaruh baik signifikan maupun tidak antara variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan, hingga tidak adanya pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan.

#### **2.2.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Safrin dan Wibowo (2022) bahwa hasil penelitian ini mendukung hipotesis dalam penelitian ini, bahwa kepemimpinan transformasional dan Perilaku Organisasi Kewarganegaraan memiliki efek positif dan signifikan yang berbanding lurus dengan Lembaga Masyarakat Perempuan Kelas IIB Batam. Semua hubungan dikaji oleh data. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Olivia *et al* (2021) Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas atau variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel organizational citizenship behavior (*OCB*) secara positif dan signifikan.

Maka dapat diketahui bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional seseorang, maka semakin tinggi pula organizational citizenship behavior (*OCB*) pada dirinya. Kepemimpinan seseorang akan sangat mempengaruhi lingkungan dan organisasi yang dipimpinnya, karena setiap orang memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk mengubah motif, keyakinan, nilai, dan kemampuan mereka sehingga kepentingan dan tujuan individu sejalan dengan visi dan tujuan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional cenderung memiliki pengaruh besar pada *OCB*.

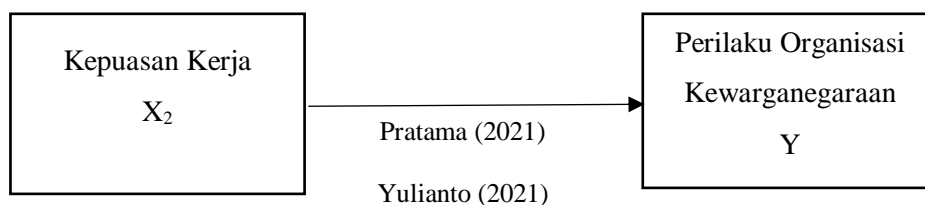


**Gambar 2.1**  
**Kerangka Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan**

### 2.2.1.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan

Berdasarkan hasil penelitian menurut Pratama dan Wibowo (2021) Pada uji regresi linier sederhana disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kedua variabel, hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai constant yang positif atau berbanding lurus. Pada uji signifikansi juga diperoleh nilai t hitung sebesar 3,70 > 2,00 t tabel dengan nilai signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dan variabel *OCB* di Lapas Kelas IIB Ngawi. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yulianto (2021) Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh

terhadap *OCB* Islam. Artinya, bila kepuasan kerja yang dimiliki pegawai semakin meningkat menyebabkan *OCB* Islam pegawai juga meningkat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja meningkat, maka *OCB* akan mengalami peningkatan. Dengan demikian, perusahaan perlu memerhatikan kepuasan kerja dari setiap anggotanya. Karena kepuasan kerja itu sendiri dapat memberi pengaruh positif terhadap *Perilaku Organisasi Kewarganegaraan* (*OCB*) setiap anggotanya.



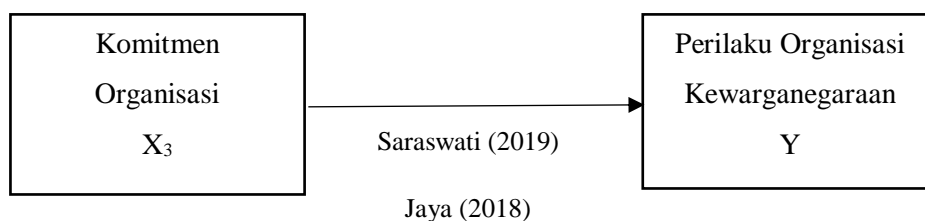
**Gambar 2.2**

**Kerangka Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan**

**2.2.1.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan**

Berdasarkan hasil penelitian menurut Saraswati dan Hakim (2019) Berdasarkan hal tersebut, maka diperoleh hasil bahwa ada pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif sebesar 46% terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan pada karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Malang, sedangkan sisanya sebesar 54% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini didukung oleh Rony Jaya (2018) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pegawai BPTPM Kota Pekanbaru. Kondisi ini menunjukkan jika komitmen organisasi pegawai BPTPM Kota Pekanbaru meningkat maka *OCB* pegawai BPTPM Kota Pekanbaru juga meningkat. Variabel

komitmen organisasi memberikan kontribusi pengaruh terhadap variabel Perilaku Organisasi Kewarganegaraan (*OCB*) sebesar 65,2 %. Komitmen organisasional mencerminkan sikap positif seseorang terhadap organisasinya dan dapat digunakan untuk memprediksi perilaku kerja. Komitmen organisasi mampu membuat individu berperilaku positif, disiplin bekerja, mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan, meningkatkan pencapaian individu dan selalu menjaga hubungan baik antar rekan kerja.



**Gambar 2.3**  
**Kerangka Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan**

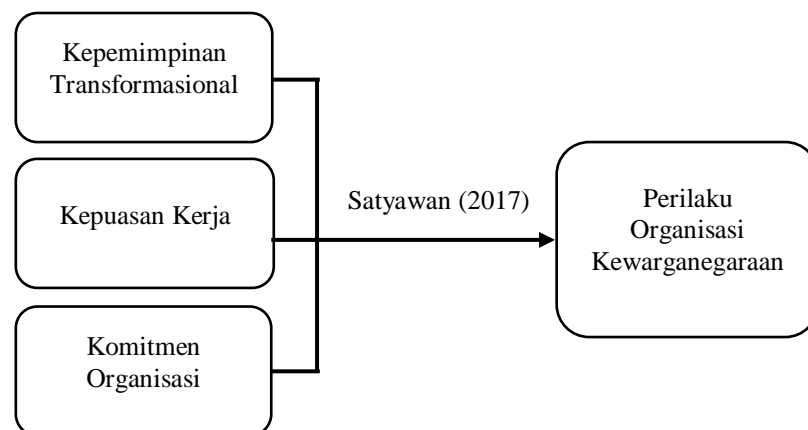
#### **2.2.1.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan**

Berdasarkan hasil penelitian menurut I Putu Adi Satyawan, dan I Gusti Salit Ketut Netra (2017) Berdasarkan hasil penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada UD. Kariasih di Mengwi Badung. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada UD. Kariasih di Mengwi Badung. Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada UD. Kariasih di Mengwi Badung. Hasil penelitian ini didukung oleh Aga Dwitya Permana, dan A.A. Ayu Sriathi (2017) ada pengaruh kepemimpinan transformasional secara

positif dan signifikan terhadap *OCB* guru di SMAK Santo Yoseph Denpasar. Ada pengaruh kepuasan kerja positif signifikan terhadap *OCB* di SMAK Santo Yoseph Denpasar. Ada pengaruh komitmen organisasional secara positif signifikan terhadap *OCB* di SMAK Santo Yoseph Denpasar.

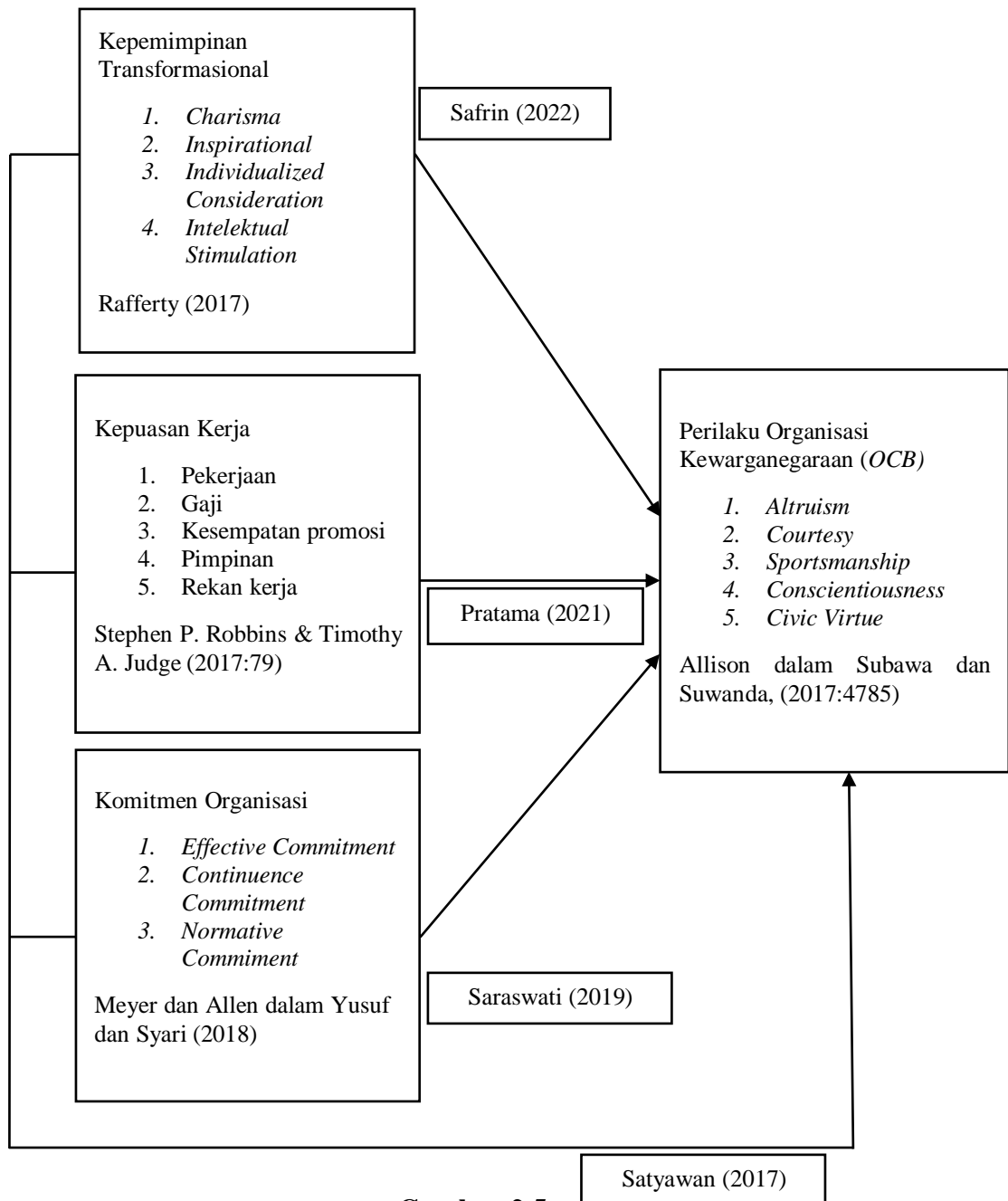
Berdasarkan penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan.

Berdasarkan uraian diatas, maka terungkap paradigma penelitian yaitu sebagai berikut:



**Gambar 2.4**  
**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Organisasi Kewarganegaraan**

Dari kerangka pemikiran tersebut, maka dapat diperoleh tabel analisis jalur seperti dibawah ini:



**Gambar 2.5**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut (Silaen, 2018:57) Hipotesis ialah pernyataan yang masih lemah kebenarannya sehingga perlu dibuktikan melalui penelitian. Sehingga untuk menjelaskan hubungan antara satu atau lebih variabel yang diteliti dan berdasarkan latar belakang. Maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

**H1:** Kepemimpinan transformasional terhadap perilaku organisasi kewarganegaraan pada karyawan pada PT. Putra Saluyu di Kabupaten Sumedang diduga ada pengaruh secara parsial.

**H2:** Kepuasan kerja terhadap perilaku organisasi kewarganegaraan pada karyawan pada PT. Putra Saluyu di Kabupaten Sumedang diduga ada pengaruh secara parsial.

**H3:** Komitmen organisasi terhadap perilaku organisasi kewarganegaraan pada karyawan pada PT. Putra Saluyu di Kabupaten Sumedang diduga ada pengaruh secara parsial.

**H4:** Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap perilaku organisasi kewarganegaraan pada karyawan pada PT. Putra Saluyu di Kabupaten Sumedang diduga ada pengaruh secara simultan.