

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Teori Ilmu Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses untuk mengatur, merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat menurut Pettinger (2020:126) manajemen merupakan proses menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang dan sebagian kombinasi kreatif dan energik dari sumber daya yang efektif. Kemudian menurut Manullang dalam Suprihanto (2016:4) menyatakan 'manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penempatan karyawan, pemberian perintah, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dan alam, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya'. Sedangkan Menurut Terry dalam Suprihanto (2016:4) menyatakan bahwa 'manajemen adalah proses tertentu yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan penggunaan setiap ilmu dan seni bersama-sama menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan'. Selanjutnya, menurut Ricky W.Griffin dalam Pratama. R (2020:7) menyatakan 'manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien'. Sedangkan Menurut Stoner dalam Muliana, et.al. (2020:3) menyatakan bahwa 'Manajemen adalah proses

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan'. Selanjutnya menurut The Liang Gie dalam Sari, et. al. (2023 : 11) manajemen adalah sebuah unsur yang memiliki peran dalam serangkaian kegiatan yang dapat mengarahkan setiap fasilitas kerja dan menggerakkan karyawan-karyawan agar bisa mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan di awal'.

Dari beberapa definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu seni dan ilmu mengenai perencanaan, pengorganisasian, pengawasan terhadap sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan merupakan pengertian dari manajemen.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Aktivitas manajemen mencakup *spectrum* yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menemukan arah organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan. Fungsi-fungsi manajemen sendiri adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu pelaksanaannya. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Aditama (2020:11) bahwa "Fungsi dalam manajemen dikenal dengan *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC)". Sedangkan Muliana,et.al.(2020:4) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri:

1. Perencanaan (Planning)

Mengidentifikasi berbagai tujuan untuk kinerja organisasi dimasa mendatang serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya.

2. Pengelolaan (Organizing)

Pengelolaan biasanya dilakukan setelah perencanaan dan mencerminkan bagaimana organisasi mencoba mewujudkan perencanaan.

3. Kepemimpinan (Leading)

Kepemimpinan memberikan pengaruh untuk memotivasi karyawan guna mencapai tujuan-tujuan organisasi.

4. Pengendalian (Controlling)

Pengendalian berfungsi memonitor aktivitas karyawan, apakah organisasi berjalan sesuai dengan tujuannya, dan membuat koreksi jika diperlukan.

Selanjutnya menurut Budiono dalam Sidik, M. (2023:2) mengemukakan bahwa ‘fungsi-fungsi manajemen terdiri dari: (1) Perencanaan, perencanaan adalah fungsi untuk merencanakan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Secara operasional tujuan organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu tujuan profit dan nonprofit. Setelah menentukan tujuan yang akan dicapai, organisasi akan mencari dan memilih beberapa cara sebagai sasaran yang akan dikerjakan; (2) Pengorganisasian, pengorganisasian merupakan fungsi untuk pembagian dalam mengelompokkan pekerjaan. Kegiatan-kegiatan organisasi. banyak pekerja akan dibutuhkan untuk mengisi kelompok-kelompok tersebut; (3) Pengarahan, pengarahan merupakan fungsi untuk mempengaruhi para pekerja agar mereka

bersemangat dalam bekerja dan berkegiatan, dan mampu memberikan hasil yang maksimal; (4) Pengendalian, pengendalian berfungsi untuk mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan dalam kegiatan’.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen memiliki 4 fungsi yaitu: perencanaan, pengelolaan kepemimpinan dan pengendalian.

2.1.1.3. Bidang-Bidang Manajemen

Efektivitas sebuah organisasi sangat bergantung pada pengelolaan yang baik. Manajemen, dengan berbagai bidangnya, menyediakan kerangka kerja untuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Mari kita pelajari bidang-bidang utama yang membentuk disiplin ini. Bidang manajemen terdiri dari, bidang pemasaran, keuangan, operasional dan sumber daya manusia. Pernyataan itu diperkuat oleh pendapat Amirullah (2015:10) terdapat empat bidang manajemen, yaitu:

1. Bidang Pemasaran (*Marketing*)
Manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya pada intinya untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.
2. Bidang Operasional (*Operational*)
Manajemen operasional adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen.
3. Bidang Keuangan (*Financial*)
Manajemen keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuan secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit atau laba.
4. Bidang Sumber Daya Manusia (*Human Resource*)
Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menerangkan keanekaragaman aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penarikan, pengembangan dan mempertahankan

tenaga kerja perusahaan yang berbakat dan bersemangat dengan proses menyangkut penarikan tenaga kerja, mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola perencanaan, rekrutmen dan seleksi, mengelola orientasi, pelatihan dan pengembangan serta perencanaan karier pegawai, mengelola panahanan dan pergantian, penilaian kerja, pemberian kompensasi dan hubungan tenaga kerja dan manajemen.

Selanjutnya menurut Sarinah & Mardalena (2017:8-9), manajemen memiliki beberapa bidang sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan yang dijalankan dan bagaimana SDM yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

2. Manajemen Operasional

Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi dan seefisien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produksi akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.

3. Manajemen Pemasaran

Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh konsumen dan bagaimana cara pemenuhan dapat diwujudkan.

4. Manajemen Keuangan

Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka, manajemen memiliki beberapa bidang di antaranya, yaitu bidang pemasaran (*Marketing*), operasional (*Operational*), keuangan (*Financial*), dan bidang sumber daya manusia (*Human Resource*).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan salah satu faktor pendukung yang sangat penting dalam suatu organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai dengan bantuan sumber daya manusia, karena itu berbagai pendekatan manajemen harus dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu dengan mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan, agar manusia yang ada dan setiap individu dapat memberikan sumbangan terhadap organisasi. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Catio & Ruknan (2020:3) mendefinisikan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau bagaimana cara mengatur hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara maksimal untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan sebuah organisasi atau perusahaan”. Sedangkan menurut Mondy &

Martoccicho dalam Suryani & Foeh (2019:2) bahwa 'manajemen sumber daya manusia adalah proses pencapaian organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada didalamnya'. Selanjutnya, menurut Heny Handoko dalam Larasati (2018:6) menyatakan 'manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi/perusahaan'. Kemudian menurut Hasibuan dalam Wuwungan dkk.,(2017:7) mendefinisikan 'manajemen sumber daya manusia merupakan penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana yang terkordinasi untuk menjamin bahwa sumber daya manusia dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi'. Sedangkan menurut Kasmir (2016:6) menyatakan "Proses pengelolaan manusia, perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder adalah pengertian secara sederhana mengenai sumber daya manusia". Selanjutnya menurut Sofyandi dalam Toto, et. al.(2019 : 224) Menyatakan bahwa:

'Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading and controlling, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien'.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau

sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan baik secara individu maupun kelompok.

2.1.2.2 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Sasaran manajemen adalah tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Hal itu sejalan dengan pendapat Rivai dan Sagala dalam Riniawati & Harsuko (2016:38) ada 4 sasaran MSDM yaitu:

1. Sasaran perusahaan, departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan yaitu memberikan kontribusi terhadap efektivitas perusahaan dan membantu manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan serta hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah SDM. Sasaran perusahaan antara lain meliputi: perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, dan hubungan kerja.
2. Fungsional, kontribusi departemen SDM pada kesuksesan perusahaan perlu dipertahankan, karena agar terciptanya SDM yang tidak dipandang sebagai beban perusahaan. Ketika manajemen kurang berkontribusi terhadap kemandirian kinerja perusahaan, maka keberadaan departemen SDM tidak memberikan manfaat. Sasaran fungsional antara lain meliputi: pengangkatan, penempatan dan penilaian terhadap SDM yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga memberi dampak positif bagi perusahaan.
3. Sosial, perusahaan dituntut oleh masyarakat untuk melakukan fungsi sosial yang meliputi: keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum dan hubungan manajemen dengan serikat kerja. Departemen SDM membantu

perusahaan mencapai sasaran perusahaan untuk selalu tanggap secara etis maupun sosial terhadap berbagai kegiatan kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalisasi dampak negatif atas tuntutan tersebut terhadap perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumber daya mereka bagi kepentingan masyarakat karena tidak melalui cara-cara yang etis bisa menimbulkan sejumlah kendala.

4. Pribadi karyawan, departemen SDM akan selalu membantu para karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi karyawan yang dapat meningkatkan kontribusi individu dan perusahaan. Jika pegawai meningkatkan kinerja maka perlu dikembangkan dan dimotivasi. Sasaran pribadi karyawan antara lain meliputi: pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi, dan penugasan.

Berdasarkan pendapat tersebut maka secara keseluruhan sasaran departemen SDM adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara mengelola SDM secara efektif dan efisien. Sasaran ini dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu sasaran perusahaan, sasaran fungsional, sasaran sosial, dan sasaran pribadi karyawan.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi penting bagi

organisasi, tidak saja pada level manajerial tetapi juga pada tingkat operasional. Menurut Sunyoto dalam (Suryani & Foeh, 2019:2) menyebutkan bahwa 'kedua fungsi tersebut memiliki landasan kuat untuk bahan pijakan pada penerapan atau praktik yang ditetapkan dalam organisasi'. Fungsi-fungsi MSDM menurut Sunyoto dalam Suryani & Foeh, (2019:2) diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial, dibagi menjadi empat yaitu
 - a. Perencanaan, meliputi penentuan program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan organisasi.
 - b. Pengorganisasian, membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antar jabatan, jalannya pekerjaan, aktivitas personalia dan faktor lainnya.
 - c. Pengarahan, adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah, motivasi dan aturan yang mengikat.
 - d. Pengendalian, adalah melakukan pengamatan atas pelaksanaan jalannya operasional kerja dan membandingkan dengan rencana, serta mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.
2. Fungsi operasional, dibagi menjadi enam aktivitas yaitu:
 - a. Fungsi pengadaan meliputi aktivitas perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan.
 - b. Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap atau perilaku kerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.
 - c. Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.
 - d. Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat.
 - e. Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan karena berhenti tetapi, dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.
 - f. Putusan kerja yaitu memutuskan hubungan kerja dengan karyawan dan mengembalikannya kepada masyarakat.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa, seluruh fungsi tersebut saling terkait yang memiliki fungsi sama-sama bertujuan untuk

meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan meningkatkan tingkat operasional dalam organisasi.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengubah, mempengaruhi, dan membimbing anggota menjadi tidak hanya mementingkan kepentingan pribadinya saja melainkan ikut serta mementingkan kepentingan organisasi dengan menjadi lebih percaya diri, memiliki *sense of owning, loyal*, dan bangga terhadap organisasi. Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat Robbins (2017:262) kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik. Kemudian Menurut Bass dalam Safrizal, (2021:14) mendefinisikan bahwa ‘kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memperluas dan meningkatkan kepentingan pegawai, menghasilkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi organisasi, dan mendorong pegawai untuk melihat dan melampaui dirinya sendiri demi kebaikan organisasi’. Sedangkan menurut Safrizal, (2021:14) ‘kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi para bawahannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi’. Sementara itu, menurut Beck dalam Sriyanto, (2018:100) menjelaskan bahwa ‘kepemimpinan

transformasional merupakan salah satu jenis gaya kepemimpinan yang fokus pada konsep atribusi positif, mempengaruhi anggotanya menggunakan cara dan pola pendekatan melalui peningkatan kepedulian terhadap pentingnya nilai, sebagai acuan dalam menyusun rencana untuk mencapai suatu hasil dan diwujudkan dengan menjalin hubungan yang baik diseluruh anggota tim, organisasi, dan pemangku kepentingan/*stake holder* terkait, serta dapat memilah antara kebutuhan dan keinginan yang perlu dicapai'. Selanjutnya, menurut Piccolo dan Colquitt dalam Sriyanto, (2018:100) mendefinisikan bahwa 'kepemimpinan trasformasional adalah seorang pemimpin yang memiliki rasa optimis dan percaya diri dalam menatap masa depan serta mampu mengekspresikan mengenai kebutuhan yang akan dicapai atau dituju. Dengan memiliki sifat tersebut, seorang pemimpin trasformasional akan dapat mendorong karyawan/bawahannya untuk melihat dan memaknai visi organisasi secara lebih bermakna, membuat karyawan lebih memahami dan mendalami serta menguasai pekerjaannya'. Selanjutnya menurut Robbins dalam Mulyatini & Yustini, (2024 : 119) meyakini bahwa:

'Pemimpin trasformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin trasformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok'.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian dari kepemimpinan trasformasional adalah seorang pemimpin yang memiliki kontribusi positif dalam mendorong pegawai dalam memaknai visi dan misi organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

2.1.3.2 Ciri-Ciri Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Diana dalam Sinaga, et al.(2024:843) ciri-ciri seorang pemimpin transformasional adalah sebagai berikut:

1. Seorang pemimpin yang suka berbagi kekuasaannya kepada bawahan dan pengikutnya.
2. Menasehati dan memberikan peluang untuk kemajuan organisasi.
3. Berusaha untuk mempersiapkan segala keperluan demi kemajuan dan kemauan bawahan dan para pengikutnya agar lebih bertanggung jawab.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional ada 3, yaitu seorang pemimpin yang suka berbagi kekuasaannya kepada bawahannya, menasihati dan memberikan peluang untuk kemajuan organisasi, dan berusaha untuk mempersiapkan segala keperluan demi kemajuan dan kemauan bawahan dan para pengikutnya agar lebih bertanggung jawab.

2.1.3.2 Indikator Gaya kepemimpinan transformasional

Adapun beberapa indikator yang menunjukkan adanya gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi yakni, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Bass dalam Harsoyo, (2022:254-255) mendeskripsikan indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Pemimpin yang Ideal/Karismatik (*Idealized Influence*) pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi pengikut mereka, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin diberkahi oleh pengikut yang memiliki

kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Dengan demikian, ada dua aspek pengaruh yang diidealkan: perilaku pemimpin dan elemen yang dikaitkan dengan pemimpin oleh pengikut dan rekan lainnya. Pengaruh faktor ideal yang diatribusikan kepada pengikut adalah "Pemimpin meyakinkan yang lain bahwa hambatan akan diatasi". Selain itu, para pemimpin bersedia mengambil risiko dan konsisten, tidak sewenang-wenang, dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, serta menunjukkan perilaku etis dan moral.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka, agar memiliki semangat tim, antusiasme dan optimisme. Pemimpin mengartikulasikan visi dan harapan yang menarik dari masa depan, dan menginginkan pengikut terlibat serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformasional berupaya menstimulus pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif, membingkai ulang masalah dan mendekatinya dengan cara yang baru. Tidak ada kritik publik kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif yang diminta dari para pengikut. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik di depan publik karena hal itu berbeda dari ide para pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut pandang.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin transformasional memposisikan dirinya sebagai pelatih atau mentor untuk pencapaian dan tumbuh kembang potensi pengikutnya. Pemimpin memberikan peluang belajar baru dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu dengan meningkatkan interaksi dengan pengikut secara personal dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh bukan hanya sebagai karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk berkembang potensi pengikutnya. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuannya. Dengan demikian pengikut tidak merasa mereka sedang diperiksa atau diawasi.

Berdasarkan deskripsi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari kepemimpinan transformasional terdiri dari *Idealized Influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual Simulation*, dan *Individualized Consideration*.

2.1.4 *Perceived Organizational Support*

2.1.4.1 Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support atau persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan umum karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hal itu sejalan dengan pendapat Neves dan Eisenberger (2014: 98) bahwa: "*Perceived organizational support* atau persepsi dukungan organisasi adalah persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka". Kemudian menurut Setiyawan dan Azizah (2019: 31) bahwa: "persepsi dukungan organisasi adalah merupakan suatu keyakinan secara global yang dikembangkan oleh pegawai tentang sejauh mana terjalannya komitmen organisasi pada mereka (pegawai) dilihat adanya penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka". Selanjutnya, menurut Ismainar (2018:162) menyatakan bahwa: "persepsi dukungan organisasi berpacu kepada pandangan pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai penting bagi kebutuhan sosioemosional mereka seperti penghargaan, kepedulian dan benefit seperti gaji dan tunjangan kesehatan". Kemudian, menurut Sowa dalam Wijaya & Yuniawan, (2017:28) bahwa: 'persepsi dukungan organisasi adalah keadaan dimana pegawai merasa yakin atas besarnya kepedulian organisasi atas kontribusi yang telah diberikan oleh para pegawainya dengan begitu mengusahakan kesejahteraan mereka'. Sedangkan menurut Robbins & Judge dalam Sari, (2019:33) bahwa: 'persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap

kesejahteraan pegawai’. Sedangkan menurut Rhoades dalam Sari, (2019:33) bahwa: ‘persepsi dukungan organisasi itu mengacu kepada keyakinan seorang karyawan kepada tempat ia bekerja dengan bagaimana organisasi tersebut menghargai kontribusinya serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraannya’. Selanjutnya menurut Herlina,et. al (2024 : 128) Persepsi organisasi adalah bentuk kepercayaan karyawan terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi pegawai dan peduli atas kesejahteraannya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* merupakan semua tentang persepsi pegawai yang ditandai dengan sikap *positif* pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan mempedulikan kesejahteraan pegawai.

2.1.4.2 Indikator *Perceived Organizational Support*

Terdapat beberapa indikator persepsi organisasi yakni, Keadilan prosedural, dukungan atasan dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Sowa dalam Wijaya & Yuniawan, (2017:36) bahwa terdapat beberapa indikator dari *perceived organizational support* yaitu sebagai berikut.

1. Keadilan Prosedural
Keadilan prosedural merupakan cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara pegawai. Banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat terhadap *perceived organizational support*. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai.
2. Dukungan Atasan
Atasan juga bertindak sebagai perwakilan dari organisasi yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja pegawai. Melalui tanggung jawab tersebut pegawai mampu melihat

seberapa besar kontribusi organisasi apakah berorientasi kepada pegawai atau justru tidak menguntungkan pegawai. Selain itu, evaluasi-evaluasi yang diberikan pegawai kepada organisasi juga turut berkontribusi terhadap *perceived organizational support*.

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja

Pengakuan terhadap sumber daya manusia memiliki kontribusi yang positif dengan *perceived organizational support*.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator persepsi dukungan organisasi di antaranya adalah keadilan prosedural, dukungan atasan, penghargaan dan kondisi kerja.

2.1.5 Organizational Citizenship Behavior

2.1.5.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior merupakan suatu perilaku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela diluar job deskripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, namun sangat menguntungkan perusahaan karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem penghargaan formal. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Griffin dan Moorhead (2016: 80) bahwa: "*Organizational citizenship behavior* atau sebuah gelar kewarganegaraan organisasi seseorang adalah sejauh mana perilakunya membuat kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi". Kemudian, menurut Organ, et.al. dalam Husaini & Fitria, (2019:19) bahwa: 'Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah suatu perilaku kesukarelaan dalam bekerja dalam suatu organisasi'. Perilaku ini dapat melampaui peran di tempat kerja dan bahkan dapat membantu sesama rekan kerja untuk mendukung berfungsinya suatu organisasi secara efektif. Selanjutnya, menurut Nielsen dalam Irwananto (2019:74) '*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individu yang ekstra,

yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi'. Sementara itu, menurut Luthans dalam Irwananto (2019:75) '*Organizational citizenship behavior* merupakan bagian dari perilaku organisasi'. Dasar kepribadian untuk *Organizational citizenship behavior* merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan sungguh-sungguh. Selanjutnya menurut Adiana,et.al (2023:79) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku positif dari warga organisasi. Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja serta memberikan kontribusi lebih dari apa yang dituntut secara formal oleh organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang ditampilkan oleh pegawai di luar daripada peran formalnya tanpa adanya *reward* dari organisasi dan berfungsi untuk keefektifan organisasi.

2.1.5.2 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Adapun indikator dari *Organizational citizenship behavior* yakni, perilaku membantu orang lain, kesadaran diri, kualitas moral yang tinggi terhadap organisasi baik dan sopan terhadap orang lain dan sportif. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Organ dan Lingl dalam Husaini & Fitria, (2019:20) bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki lima dimensi yang dijadikan indikator dalam penelitian ini yaitu.

1. *Altruisme* (perilaku membantu orang lain), yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan

erat dengan operasi-operasi organisasional. Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness* (kesadaran diri), yaitu berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan misalnya, efisiensi penggunaan waktu dan melampaui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan.
3. *Civic virtue* (kualitas moral yang tinggi terhadap organisasi), yaitu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. Perilaku yang 20 mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).
4. *Courtescy* (baik dan sopan terhadap orang lain), yaitu perilaku meringankan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal.
5. *Sportsmanship* (sportif), yaitu tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang dapat merusak meskipun merasa jengkel. Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.

Selanjutnya menurut Podsakoff dalam Husaini & Fitria, (2019:20) beberapa

indikator OCB terbagi menjadi 4 dimensi, di antaranya adalah.

1. *Helping behavior* merupakan perilaku pegawai yang berkaitan dengan perilaku menolong orang lain dalam mengatasi setiap permasalahan yang ada dan menyangkut pegawai dalam suatu organisasi. Dimensi ini merupakan gabungan dari empat dimensi, yaitu: *altruism*, *cheerleading*, *courtesy*, dan *peacemaking*. Pengertian dari masing-masing dimensi tersebut, yaitu:
 - a. *Altruism*, merupakan perilaku pegawai untuk menolong rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan tanpa memikirkan keuntungan pribadi.
 - b. *Cheerleading*, merupakan perilaku pegawai untuk terlibat atau mengikuti perayaan dari prestasi rekan kerjanya dan perilaku ini dapat memberikan penguatan positif pada pegawai lain sehingga perilaku ini memungkinkan untuk terjadi atau muncul kembali.
 - c. *Courtesy*, merupakan perilaku pegawai untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, menghormati dan memperhatikan orang

lain dengan tujuan agar terhindar dari masalah interpersonal atau membuat langkah-langkah untuk mengurangi permasalahan yang ada.

- d. *Peacemaking*, merupakan perilaku pegawai yang menyadari bahwa adanya konflik yang akan memunculkan perselisihan antara dua atau lebih partisipan. Seorang pegawai bertindak sebagai peacemaker akan masuk dalam permasalahan, memberikan kesempatan pada orang yang mengalami konflik untuk dapat berpikir jernih, dan membantu mencari solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.
2. *Conscientiousness* merupakan perilaku pegawai secara sukarela atau bukan merupakan kewajiban dari seorang pegawai dimana perilaku ini menunjukkan sebuah usaha dari pegawai agar melebihi harapan dari organisasi dalam hal kehadiran, mematuhi peraturan, hadir lebih awal ke tempat kerja sehingga tidak terlambat ketika pekerjaan dimulai, dan lain sebagainya.
3. *Civic Virtue* merupakan perilaku pegawai yang menunjukkan tanggung jawab dan terlibat secara konstruktif dalam keberlangsungan hidup suatu organisasi. Contoh perilaku ini, yaitu ikut mendiskusikan mengenai isu yang sedang terjadi didalam organisasi atau tetap *up to date* dalam perkembangan organisasi.
4. *Sportsmanship* merupakan perilaku pegawai yang mengarah pada perilaku positif dalam menghadapi situasi yang kurang ideal dalam organisasi tanpa adanya keluhan dan protes meskipun sedang berada didalam situasi yang kurang menyenangkan, serta tidak membesarkan suatu permasalahan yang kecil.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka dapat dijelaskan bahwa beberapa indikator *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini di antaranya adalah altruisme (perilaku membantu orang lain), *conscientiousness* (kesadaran diri), *civic virtue* (kualitas moral yang tinggi terhadap organisasi), *courtesy* (baik dan sopan terhadap orang lain) dan *sportsmanship* (sportif).

2.1.5.3 Manfaat Organizational Citizenship Behavior di lingkungan organisasi

Organizational citizenship behavior memberikan manfaat bagi organisasi dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan harmoni kerja melalui perilaku

sukarela karyawan yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka. Hal itu sejalan dengan pendapat menurut Podsakoff et al.,(2016;544) yaitu:

1. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktifitas kerja.
2. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktifitas manajer.
3. *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok.
6. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
7. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dijelaskan bahwa beberapa manfaat *Organizational citizenship behavior* dilingkungan organisasi diantaranya dapat meningkatkan produktifitas kerja, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen, dan organisasi secara keseluruhan, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Dalam melakukan penelitian ini, penulis telah melakukan pustaka dari beberapa kajian penelitian yang relevan baik berupa hasil penelitian, maupun jurnal ilmiah. Berikut beberapa kajian penelitian yang relevan dengan judul penelitian yang penulis ambil.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang relevan

No	Nama peneliti & Judul Penelitian	Temuan Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Munawar, F., Ependi, M., & Wildan, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Dimediasi Dengan Komitmen Organisasi: Studi Pada Tendik Uin Bandung.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif secara positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> terbukti dengan menghasilkan thitung = 4,888 dan nilai signifikan 0,00. Kepemimpinan transformatif terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi terbukti dengan menghasilkan thitung = 5,211 signifikan 0,00.	Terdapat persamaan Gaya kepemimpinan Transformatif dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel <i>Perceived Organizational Support</i> , serta terdapat perbedaan studi kasus penelitian.
2	Darmawan, A., & Maisaroh, M. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> pada <i>Islamic Boarding</i>	Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa secara simultan variabel independen kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap variabel	Terdapat Persamaan Kepemimpinan transformatif dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak terdapat variabel <i>Perceived organizational Support</i> dan perbedaan studi kasus penelitian.

No	Nama peneliti & Judul Penelitian	Temuan Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<i>School</i> tingkat SMA di Yogyakarta (Darmawan & Maisaroh, 2017).	dependen <i>organization citizenship behavior</i> (F-hitung 23,455; taraf signifikansi 0,00). Persamaan model yang dihasilkan adalah $X2 = 0,681 X1 + \rho x2\varepsilon$ dan $Y = 0,309 X1 + 0,346 X2 + \rho y\varepsilon$. Selain pengaruh simultan, dari dua model tersebut dapat disimpulkan adanya pengaruh moderating variabel kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel <i>organization citizenship behavior</i> .		
3	Saefudin, I. A. L. (2023). Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Dan <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan (Saefudin, 2023)	Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh antara <i>perceived organizational support</i> dan <i>work engagement</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	Terdapat persamaan <i>perceived organizational support</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i>	Tidak terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional dan perbedaan studi kasus Penelitian.
4	Ferdiansyah, A., & Safitri, R. (2023). Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> Dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh	Terdapat persamaan <i>Perceived Organizational</i>	Tidak terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional

No	Nama peneliti & Judul Penelitian	Temuan Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<i>Perceived organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>self - efficacy</i> dengan OCB. Terdapat pengaruh positif signifikan POS dengan OCB dan secara simultan <i>Self -efficacy</i> dan POS berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.	<i>Support</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	dan perbedaan studi kasus Penelitian.
5	Sulistyawati, N. L. K. S., Dewi, I. A. S. M., & Sihombing, I. H. H. (2023). Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Di Plataran Ubud Hotel & Spa	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; 2) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; 3) <i>Perceived Organizational Support</i> dan Gaya kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh terhadap OCB. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan Gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB sebesar 55,1 %.	Terdapat persamaan variabel gaya kepemimpinan transformasional, <i>perceived organizational support</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> .	Studi kasus penelitian yang berbeda.

No	Nama peneliti & Judul Penelitian	Temuan Hasil	Persamaan	Perbedaan
		Implikasi dari hasil penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan OCB karyawan maka, perusahaan harus meningkatkan <i>perceived organizational support</i> dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang diterapkan.		

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah struktur konseptual yang digunakan untuk mengorganisasi ide-ide dan mengembangkan argumen dalam suatu penelitian atau tulisan. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Sugiyono (2020:128) "Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi, secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen". Variabel yang digunakan adalah Gaya kepemimpinan transformasional dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Organisasi yang baik membutuhkan pegawai yang dalam melaksanakan tugasnya bukan sekedar melaksanakan tugas pribadinya saja, tetapi memberikan kinerja yang lebih. Sikap tersebut merupakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih besar dari diri mereka sendiri. Pemimpin transformasional tidak hanya mengelola tugas sehari-hari, tetapi juga mampu mengubah cara berpikir dan bertindak orang-orang di sekitarnya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Bass dalam Safrizal (2021:14) yang menyatakan bahwa ‘kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memperluas dan meningkatkan kepentingan pegawai, menghasilkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi organisasi, dan mendorong pegawai untuk melihat dan melampaui dirinya sendiri demi kebaikan organisasi’. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Winarto & Purba, (2018:121) menunjukkan bahwa “gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*”. Sedangkan penelitian Tjahjono et al., (2018:140) memperlihatkan bahwa ‘ketika kepemimpinan transformasional tinggi maka akan semakin tinggi perilaku kewargaan organisasional’. Kemudian, penelitian Lasut, et.al., (2019:2494) menunjukkan bahwa ‘kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, artinya apabila kepemimpinan transformasional semakin baik maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* akan meningkat atau pada kategori setuju’. Kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

dalam penelitian ini. Dengan demikian, berdasarkan pendapat tersebut maka, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai peranan penting terhadap perilaku kewarganegaraan (OCB).

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

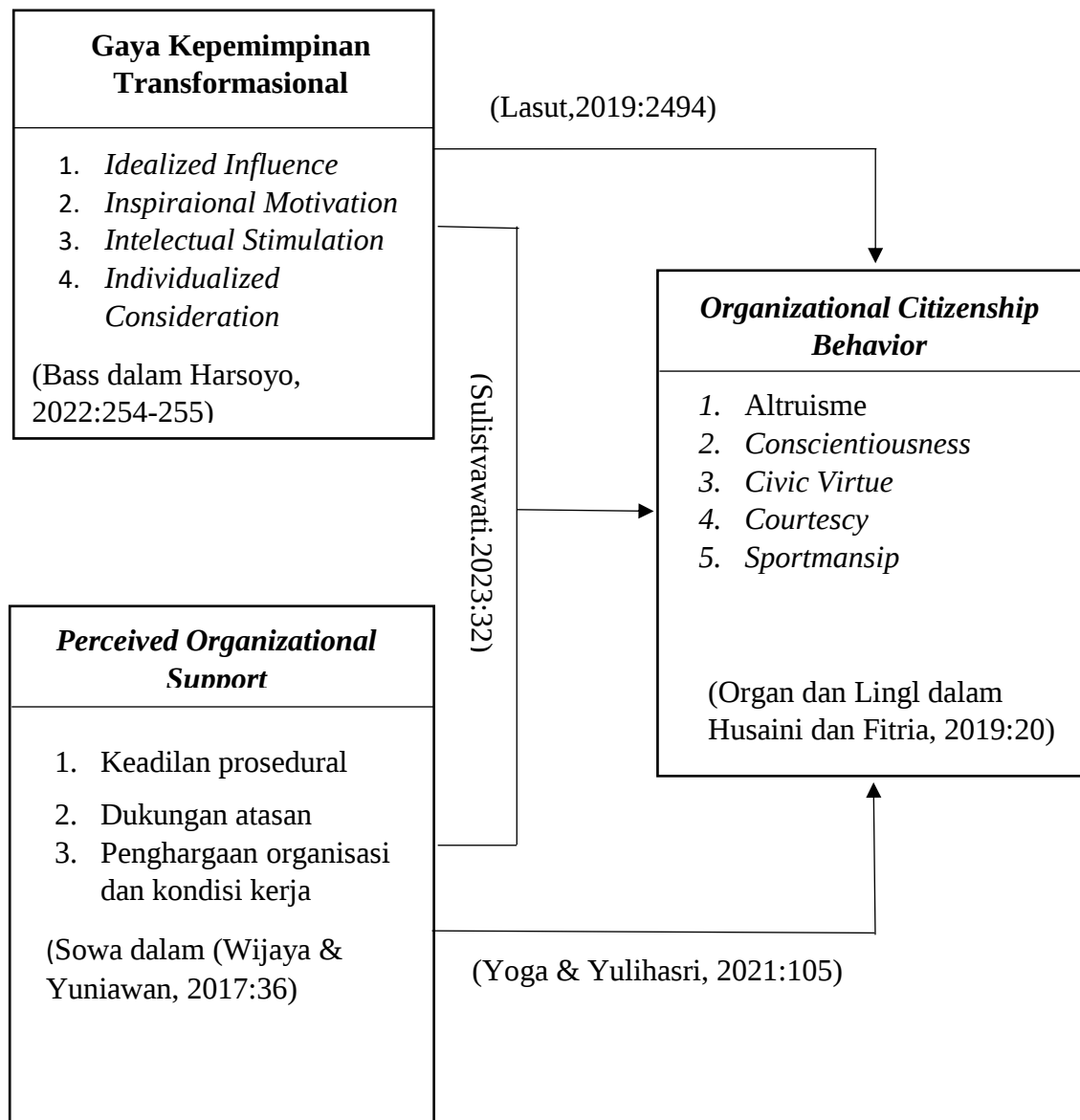
Perceived Organizational Support adalah keyakinan atau persepsi seorang karyawan tentang sejauh mana organisasi tempatnya bekerja menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hal itu sejalan dengan pendapat Neves dan Eisenberger (2014: 98) yang menyatakan bahwa: “*Perceived organizational support* atau persepsi dukungan organisasi adalah persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka”. Penelitian terdahulu yang dilakukan Fatmawati & Azizah, (2022:50) menunjukkan bahwa ‘*perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*’. Sedangkan penelitian Sutanto dan Roy dalam (Ferdiansyah & Safitri, 2023:890) yang menunjukkan bahwa “*perceived organizational support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*”. Selanjutnya penelitian Yoga & Yuliharsi (2021:111) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang positif pada organisasinya akan meningkatkan *Organizational*

Citizenship Behavior. Berdasarkan pendapat tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang positif pada organisasinya akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

3. Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior disingkat OCB merupakan suatu perilaku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela di luar job deskripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan namun, sangat menguntungkan perusahaan, karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem penghargaan formal. Hal itu sejalan dengan pendapat Organ et al dalam Fitria (2019:19) bahwa ‘perilaku kewargaan organisasi (OCB) adalah suatu perilaku kesukarelaan dalam bekerja dalam suatu organisasi’. Perilaku ini dapat melampaui peran di tempat kerja dan bahkan dapat membantu sesama rekan kerja untuk mendukung fungsinya suatu organisasi secara efektif. Penelitian terdahulu yang dilakukan Sulistyawati, et.al., (2023:32) menunjukkan bahwa ‘*Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berdasarkan uji simultan F’. Dengan demikian maka, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan uraian di atas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational*

support terhadap *organizational citizenship behavior* maka, penulisan paradigma penulisan adalah sebagai berikut



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah dugaan sementara atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam sebuah penelitian. Pernyataan tersebut sejalan

dengan pendapat menurut Sugiyono (2017:63) bahwa "hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Maka, dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara yang belum final dan masih harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian lebih lanjut. Berikut terdapat beberapa anggapan dasar maka, peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Gaya kepemimpinan transformasional dan *Perceived Organizational Support* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.