

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan

Yukl (2009) mendefinisikan arti dari kepemimpinan yakni, proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi orang lain untuk dapat memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu untuk dilakukan dan bagaimana melakukannya. Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang memainkan pengaruh atas orang lain dengan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi Setiawan dan Muhith (2013). Ada berbagai macam pengertian kaitannya dengan kepemimpinan dari para ahli. Namun, pada intinya kepemimpinan merupakan proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain atau karyawan yang ada dibawahnya dengan cara, memimpin, membimbing, mempengaruhi, untuk melakukan sesuatu agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Menurut Luthans F (2006) ada beberapa sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yakni:

1. Integritas. Seorang pemimpin harus memiliki sifat integritas, dimana ia mampu membuat keputusan yang baik dalam situasi dan keadaan apapun. Pemimpin mampu menyiapkan seluruh kapasitas yang dimilikinya untuk menghadapi resiko atau bahaya yang secara tiba-tiba akan datang.
2. Kecendekiaan dan pengetahuan. Tentunya pimpinan harus tahu mendalam mengenai bidangnya atau bagian khusus dari bidangnya, sehingga dapat membuat keputusan yang baik dan tepat pada waktu yang tepat. Kemudian pengetahuannya pun harus di imbangi dengan kecerdasannya agar dapat menguasai dan menerapkan ilmunya pada setiap keadaan.
3. Rasa simpati insani. Sebagai seroang pimpinan, yang dibutuhkan ialah keseimbangan, Seorang pemimpin akan gagal bila ia memandang orang semata-mata sebagai unsur satu-satunya yang harus diurus.
4. Keseriusan. Keseriusan atau Kesungguhan adalah tanda seseorang yang sudah dewasa yang dapat memusatkan perhatian dan mengerjakan apa saja yang dibutuhkan dalam sebuah situasi akibat permasalahan yang tidak diharapkan. Ini merupakan ujian berat, misalnya kemampuan mengatasi oposisi, tahan terhadap godaan kompromi jangka pendek, serta mampu mengatasi kekecewaan pribadi.

5. Kesadaran terhadap diri. Banyak orang yang telah menulis tentang psikologi organisasi, dorongan dan motif pemimpin. Satu aliran pemikiran menyatakan bahwa para pemimpin terbaik tidak sadar akan peranannya, tetapi aliran lain lebih besar pengaruhnya percaya bahwa pemimpin amat menyadari diri sendiri, kemampuan dan tujuannya.

b. Teori kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk dapat mencapai suatu tujuan atau visi dan misi yang telah ditentukan. Wahjono dalam Nugroho (2015), mengemukakan kepemimpinan merupakan pengaruh dan kemampuan dalam memperoleh pengikut dan menjadi seseorang yang diikuti oleh orang lain dengan penuh keyakinan dan senang hati.

Luthans F (2006) menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama, yakni:

1. Kepemimpinan Direktif. Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik.

2. Kepemimpinan Suportif. Aplikasi dari seorang pemimpin yang menggunakan gaya suportif memiliki pribadi yang ramah, mudah untuk didekati dan dengan ikhlas menunjukkan perhatian yang tulus terhadap bawahannya.
3. Kepemimpinan partisipatif. Pemimpin dalam melakukan pengambilan keputusan akan terlebih dahulu melibatkan para anggota dan meminta saran dari bawahan, akan tetapi keputusan masih tetap berada di tangannya.
4. Kepemimpinan Berorientasi pada prestasi. Pemimpin akan mengatur suatu pencapaian atau tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwasannya mereka dapat mencapai tujuan dan mempunyai kinerja yang berkualitas.

c. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1997) model kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang dapat membangkitkan semangat ataupun memotivasi bawahan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang lebih tinggi, melebihi yang diperkirakan sebelumnya. Bass (1997) menyatakan bahwasannya kepemimpinan transformasional merupakan hal yang berbeda

dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran maupun *reward* bagi kinerja yang ditunjukkan oleh bawahan, namun lebih didasari dengan komitmen dan kepercayaan Bass (1997).

Menurut Boal & Bryson (1988) dalam Podsakoff *et.al* (1990), menyatakan bahwa esensi yang sebenarnya dari sebuah kepemimpinan transformasional yakni para pemimpin yang memang dirinya dapat meningkatkan orang-orang yang biasa saja menjadi orang yang luar biasa.

Bass dalam Luthans F (2006) mengemukakan beberapa faktor kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Karisma

Karisma ditunjukkan dengan kuatnya visi dan misi yang masuk akal, menumbuhkan kebanggaan, rasa hormat, mendorong untuk menyadari bahwa betapa pentingnya suatu tujuan, dan pemimpin yang membuat bawahannya mempunyai rasa percaya diri yang tinggi.

2. Inspirasional

Inspirasional mencakup kapabilitas dari seorang pimpinan dalam menjadi panutan bagi karyawan yang ada

dibawahnya. Pimpinan mengantarkan tujuan dengan jelas serta dapat sebagai acuan atau contoh yang baik bagi bawahannya.

3. Pertimbangan individual

Perhatian individual biasanya dapat berupa mentoring dan bimbingan untuk para bawahannya. Pimpinan memberikan *personal care* untuk bawahan kemudian memberikan perhatian khusus agar para bawahan mampu dalam mengembangkan kemampuannya masing-masing.

4. Stimulus intelektual

Stimulus intelektual merupakan kapabilitas pemimpin dalam meminimalisir hingga meniadakan rasa enggan dari bawahan untuk memberikan masukan atau ide-ide, menunjukkan inteligensi dan pemecahan masalah secara teliti.

2. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Mowday *et al* (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “*the relative strength of an individuals identification with and involvmenr in a particular organization.*” Artinya menunjukkan bahwasannya komitmen organisasi memiliki arti yang lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, akan tetapi lebih melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan

untuk memberikan kontribusi yang berarti terhadap organisasinya. Hal tersebut ditandai dengan tiga hal yakni:

1). Penerimaan terhadap nilai dan tujuan dalam organisasi. 2). Kesiediaan dan kesiapan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasinya. 3). Keinginan untuk mempertahankan sebagai anggota dalam organisasi atau menjadi bagian dari organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana memungkinkan karyawan dalam memihak organisasi tertentu serta memiliki tujuan dan keinginannya untuk senantiasa mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi. komitmen organisasi merupakan tindakan yang menunjukkan sampai sejauh mana seorang individu dalam mengenal dan terikat dengan organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen organisasi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati didalam suatu organisasi.

2. Dampak Komitmen Organisasi

Sopiah (2008) dampak komitmen organisasi dapat ditinjau dari dua sudut, yakni:

1. Dari sisi organisasi

Karyawan dengan komitmen tinggi dalam organisasi akan memunculkan tingkat kinerja yang tinggi dan

meningkatnya loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kemudian apabila karyawan memiliki komitmen yang rendah, maka hal tersebut akan berdampak kepada tingkat *turn over*, tingginya absen, kinerja yang lamban, dan akan terjadi intensitas yang menurun untuk bertahan didalam organisasi. Tentunya dengan rendahnya kualitas kerja dan minimnya loyalitas karyawan terhadap organisasi dapat memunculkan perilaku karyawan yang dinilai tidak baik.

2. Dari sisi karyawan

Memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada perkembangan karir karyawan yang berada didalam organisasi. Dengan memiliki komitmen tinggi di tempat ia bekerja maka akan mendorong individu agar selalu dapat menyesuaikan diri dengan tujuan organisasi. Komitmen dari dalam individu yang kuat akan mempermudah pemimpin dalam menggerakkan sumber daya manusia yang dimilikinya dalam pencapaian tujuan organisasi. Sudarmanto (2014) dalam Sopiah (2008) menyatakan, bahwasannya karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya mampu mengurangi tingkat *turnover* karyawan.

3. Komitmen Afektif

Allen & Meyer (1990) mengemukakan bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan ikatan antara karyawan dengan organisasi atau keterkaitan emosional yang mendorong bawahan maukah senantiasa bertahan di dalam organisasi atau tidak, yang terindikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuen, dan komitmen normatif.

1. Komitmen afektif (*affective commitmen*) merupakan suatu keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan bangga dan cinta terhadap organisasinya.
2. Komitmen Kontinyu (*continuence commitmen*) merupakan persepsi seorang individu atas materialistis yang merupakan biaya dan resiko kedepan jika karyawan meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normative (*normative commitmen*) merupakan suatu dimensi moral yang didasari pada perasaan wajib dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas organisasi yang mempekerjakannya.

Komitmen afektif termasuk dalam kategori komitmen dimana komitmen ini memiliki ikatan yang kuat secara emosional dan melekat pada diri seseorang untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi Allen & Meyer (1990). Komitmen afektif mengacu pada sisi emosional yang ada dan melekat pada diri seseorang dengan memiliki komitmen yang kuat dimana mereka akan senantiasa setia dengan organisasinya karena ada keinginan dalam dirinya untuk tetap bertahan.

Komitmen afektif ini bisa menjadi penentu atas suatu pengorbanan, tenaga, pikiran, dan waktu seorang karyawan demi kepentingan organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasinya dan meningkatnya keikutsertaan dalam setiap aktivitas organisasi. Menurut Greenberg dan Baron (2003) komitmen afektif merupakan kekuatan hasrat seorang individu untuk tetap bekerja pada suatu organisasi. Seseorang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi untuk tetap memilih berada didalam organisasi karena ia menyokong atas berdirinya organisasi tersebut.

3. Perilaku Kewargaan Organisasional

a. Definisi Perilaku Kewargaan Organisasional (PKO)

Dalam lingkup atau dunia organisasi, perilaku kewargaan organisasional (PKO) memegang peranan penting dalam organisasi karena dengan perilaku kewargaan organisasional memungkinkan setiap karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan mudah karena adanya peran dari perilaku kewargaan organisasional. Pada intinya, PKO adalah suatu perilaku individu yang menunjukkan sikap kepedulian, sukarela dan mau bekerja di luar deskripsi pekerjaannya yang telah ditetapkan oleh organisasi. Organ (2006) mengatakan bahwa PKO merupakan perilaku karyawan yang melebihi peranan dari kewajiban karyawan yang secara tidak langsung diakui oleh sistem *reward* formal adalah suatu perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal oleh seorang karyawan, akan tetapi dapat mendukung fungsi organisasi secara efektif.

Organ (2006) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasional adalah perilaku yang berasal dari pilihan dan inisiatif individu, tidak mempunyai ikatan dengan sistem *reward* formal pada organisasi namun secara agregat mampu menaikkan efektivitas organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku kewargaan organisasional (PKO) merupakan suatu bentuk perilaku sukarela, perilaku sosial dan

kepedulian dari individu untuk melakukan hal-hal positif di luar deskripsi pekerjaan formal dalam organisasi. Dalam aktifitasnya tentunya perilaku kewargaan organisasional tidak dilakukan dengan tindakan yang didasari oleh paksaan dalam mengedepankan kepentingan organisasi, maupun niatan tertentu untuk mendapatkan *reward*, pujian dan sebagainya, melainkan perilaku kewargaan organisasional murni karena kerelaan suatu individu di dalam organisasi.

b. Dimensi Perilaku Kewargaan Organisasional

Terdapat dimensi primer dari PKO menurut Organ (2006) adalah sebagai berikut:

1. *Altruism.*

Altruism adalah perilaku karyawan yang gemar menolong kepada rekan kerjanya apabila ia mendapati temannya kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dimensi ini memunculkan suatu perilaku yang mengarah kepada pemberian pertolongan yang juga bukan merupakan kewajiban dan tanggung jawabnya.

2. *Conscientiuosness.*

Merupakan perilaku yang ditunjukkan karyawan dengan berusaha bekerja melebihi kewajiban atau tugasnya. Perilaku seperti ini

juga bukanlah suatu kewajiban dari tugas karyawan yang diberikan oleh organisasi.

3. *Sportsmanship.*

Merupakan perilaku karyawan yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang menyenangkan dalam organisasi, dengan tidak mengajukan protes atau keberatan sehingga lingkungan kerja lebih kondusif dan menyenangkan. Karyawan yang memiliki tingkatan yang tinggi dalam dimensi ini akan memberikan suatu dampak yang positif bagi organisasi. Seperti karyawan akan memunculkan dan memiliki rasa sopan sesama teman sejawat dan dapat bekerja sama dengan baik dengan sejawat yang lain, sehingga dapat menciptakan sebuah lingkungan kerja yang baik.

4. *Courtesy.*

Merupakan perilaku seseorang yang senantiasa gemar menjalin hubungan baik dengan teman agar terhindar dari masalah yang timbul dalam interpersonal. Karyawan yang memiliki dimensi perilaku ini dinilai sebagai seorang yang dewasa dalam menanggapi hal yang jauh kedepan, ia senantiasa menghargai teman sejawatnya dan peduli dengan keadaan orang lain.

5. *Civic virtue.*

Merupakan perilaku karyawan dimana mereka merasa memiliki tanggung jawab atas kehidupan di dalam organisasi. Perilaku seperti ini membuat seorang karyawan akan mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi, ia juga dengan senang hati mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi, memunculkan ide atau gagasan agar proses operasional dalam organisasi menjadi lebih efektif dan efisien.

c. **Faktor-faktor yang mempengaruhi PKO**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi PKO, seperti yang diungkapkan oleh Soegandi dkk (2013) yakni:

a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan hal yang pertama dimana dapat memunculkan atau penyebab terbentuknya perilaku kewargaan organisasional. Menurut Organ (2006) mengemukakan kaitannya dengan bukti-bukti kuat bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang dapat memicu terjadinya PKO. Dengan adanya budaya organisasi yang baik dapat memberikan dampak positif bagi karyawan sehingga tentunya dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan maksimal.

b. Keperibadian dan suasana hati (*mood*)

Keperibadian dan suasana hati dapat memiliki pengaruh terhadap munculnya perilaku kewargaan organisasional mulai secara individu maupun kelompok. Menurut Jha (2009), Karyawan umumnya berhubungan dengan kelompok kerja mereka langsung. Jelas, kelompok kerja memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap sikap dan perilaku mereka. George dan Brief (1992) dalam Soegandhi (2013), mengemukakan pendapat bahwasannya kemauan seseorang dalam membantu orang lain dapat dipengaruhi oleh *mood*. Apabila karyawan sedang dalam kondisi *mood* atau suasana hati yang baik maka secara sukarela mereka akan memberikan bantuan kepada orang lain Sloat (1999) dalam Soegandhi (2013).

c. Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support*

Persepsi terhadap dukungan organisasi dapat menjadi suatu predictor dalam memunculkan perilaku kewargaan organisasional, karyawan atau pekerja yang dirinya merasa didukung oleh organisasi akan memberikan sebuah timbal balik atau *feed back* dan mengurangi ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan dirinya terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional.

d. Persepsi terhadap kualitas hubungan interaksi atasan dan bawahan

Interaksi antara atasan dengan bawahan yang baik akan berdampak pada meningkatnya produktifitas kerja karyawan.

e. Masa Kerja

Masa kerja juga dapat berfungsi untuk menjadi predictor munculnya perilaku kewargaan organisasional didalam suatu organisasi karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan didalam organisasi Sommers *et al.* (1996) dalam Soegandhi (2013). Masa kerja yang lama akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan, dan akan memunculkan perilaku positif terhadap organisasinya.

f. Jenis kelamin

Konrad *et al* (2000) dalam Soegandhi (2013) berpendapat bahwasannya perilaku kerja seperti halnya menolong orang lain, bekerja sama, dan bersahabat dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dibandingkan dengan pria.

d. Manfaat Perilaku Kewargaan Organisasional

Peran dan manfaat dari perilaku kewargaan organisasional bagi organisasi sangatlah banyak. Menurut Rohayati (2014:26) ada lima manfaat perilaku kewargaan organisasional yakni:

- a. perilaku kewargaan organisasional mampu meningkatkan kinerja baik dilini bawah, menengah maupun manajerial dan meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- b. perilaku kewargaan organisasional mampu meningkatkan produktivitas manajer.
- c. perilaku kewargaan organisasional dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen secara keseluruhan.
- d. perilaku kewargaan organisasional dapat membantu menghemat *energy* sumber daya yang langka untuk menjaga fungsi kelompok.
- e. perilaku kewargaan organisasional bisa menjadi sarana yang efektif dalam penyelarasan kelompok kerja.

B. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh kepemimpinan transformasioal terhadap PKO

Perilaku kewargaan organisasional adalah perilaku kerja yang melakukan pekerjaan diluar *job* deskripsi informalnya yang telah ditentukan oleh organisasi. Dalam konteks perilaku kewargaan

organisasional, karyawan yang memiliki perilaku *extra-role* mencerminkan bahwa dirinya memiliki rasa peduli yang begitu kuat terhadap teman sejawatnya dan hal ini akan mempengaruhi organisasi dimana tempat ia bekerja, karyawan yang memiliki perilaku *extra-role* akan berkontribusi dengan baik terhadap organisasinya sehingga secara tidak langsung akan membantu organisasi dalam proses pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

Kepemimpinan transformasional yang didalamnya berisi nilai-nilai seperti, karisma, inspirasional, perhatian individu dan stimulus intelektual memiliki hubungan yang kuat untuk memungkinkan memunculkan perilaku kewargaan organisasional didalam suatu organisasi. Seperti perhatian individu yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawannya, dalam konteks ini perhatian individu yang diberikan oleh pemimpin biasanya berupa mentoring atau bimbingan secara *personal care* dengan tujuan karyawan dapat memaksimalkan pekerjaannya dan memiliki rasa kepercayaan diri yang tinggi. Hal tersebut memungkinkan dapat membuat karyawan memiliki rasa peduli yang lebih terhadap teman sejawatnya dan organisasinya. Penelitian yang dilakukan oleh Adipurwa & Riana (2014) dan penelitian yang lainnya menemukan bahwasannya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan dengan perilaku kewargaan organisasional.

Berikut adalah tabel peneliti terdahulu mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasional:

Tabel 2. 1
kepemimpinan transformasional terhadap PKO

NO	JUDUL	TAHUN	PENELITI	HIPOTESIS	HASIL PENELITIAN
1.	Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan OCB Guru SMA NEGERI 3 DENPASAR	2014	Adipurwa & Riana	H1: Kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh positif signifikan terhadap ocb.	Positif Signifikan.
2.	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan OCB pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian.	2014	Suryanata & Ardana	H3: Kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh positif signifikan terhadap ocb.	Positif Signifikan
3.	Leadership Style and Organizational Citizenship Behaviour in small and medium Scale firm	2013	Khan, et al	H2: Kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh positif signifikan terhadap ocb.	Positif Signifikan

Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pko.

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif

Komitmen afektif adalah ikatan emosional yang dimiliki oleh karyawan dimana ia memiliki rasa bangga terhadap organisasinya, sering terlibat secara langsung dengan organisasi dan lebih memilih untuk tetap

tinggal di dalam organisasi tempat ia bekerja dalam waktu yang lama. Komitmen afekti dapat tercipta dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang aplikasikan oleh seorang pemimpin. Pemimpin dengan gaya transformasional merupakan sosok pemimpin yang dekat dengan karyawannya dimana ia menganggap karyawan adalah *partner* kerja, pemimpin seperti ini dapat memenuhi kebutuhan karyawannya dengan baik. Kemudian adanya sosok inspirasional yang dibawa oleh pemimpin dimana seorang pemimpin memiliki kapabilitas dalam menjadi panutan dan memberikan contoh yang baik, dapat memungkinkan muncul adanya komitmen afektif pada diri karyawan.

Tjahjono (2014) menjelaskan kepemimpinan transformasional dapat berdampak pada komitmen afektif, secara logis kepemimpinan transformasional yang didalamnya berisi inspirasi, nilai-nilai, adanya perhatian individual yang diberikan kepada karyawan dan contoh kepemimpinan berperan dalam membangun komitmen afektif. Penelitian Ye Hoon Lee *et al* (2017) menemukan bahwasannya kepemimpinan dengan gaya transformasional memiliki hubungan positif signifikan terhadap komitmen afektif. Kemudian penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya kaitannya dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional seperti tabel dibawah ini:

Tabel 2. 2

Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen afektif

NO	JUDUL	TAHUN	PENELITI	HIPOTESIS	HASIL PENELITIAN
1.	Transformational Leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment.	2017	Ye Hoon Lee <i>et al</i>	H1: Kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.	Positif Signifikan
2.	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dengan mediasi perasaan bangga menjadi pengikut	2016	Suryadinatha & rahyuda	H1: Kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.	Positif Signifikan
3.	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim psikologi terhadap kesiapan untuk berubah karyawan puskesmas Kab.Lombok barat dalam rangka akreditasi dan komitmen afektif sebagai variabel intervening	2017	Asmony, T., & Husnan, H.	H2: Kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.	Positif Signifikan

Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian

sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.

3. Pengaruh komitmen Afektif terhadap PKO

Adanya komitmen yang dimiliki oleh karyawan memungkinkan mereka para karyawan cenderung tidak keberatan untuk melakukan tugas diluar deskripsi pekerjaanya. Mengingat komitmen afektif merupakan suatu ikatan emosional yang tinggi dan memiliki perasaan senang serta bangga untuk berkontribusi dengan baik terhadap organisasinya. Penelitian yang dilakukan oleh Debora dan Ali (2004) diperoleh hasil

komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap dimensi *altruism, courtesy, civic virtue* dan *conscientiousness* serta keseluruhan dari perilaku kewargaan organisasional. Dan pada penelitian-penelitian sebelumnya yakni:

Tabel 2. 3

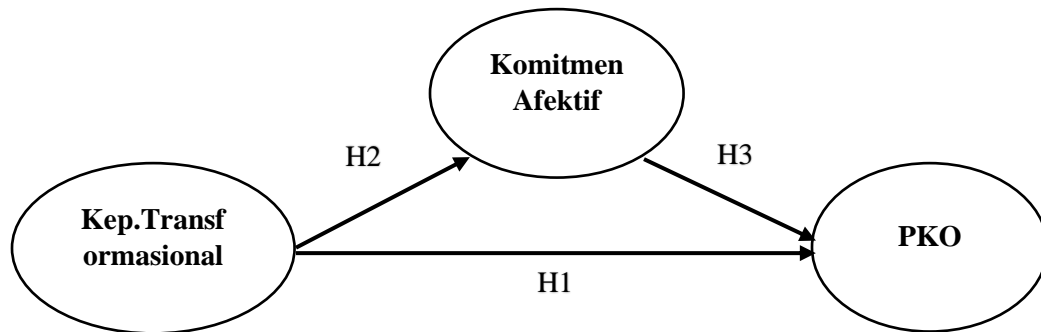
Komitmen afektif terhadap pko

NO	JUDUL	TAHUN	PENELITI	HIPOTESIS	HASIL PENELITIAN
1.	Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen afektif terhadap OCB. Studi pada BMT Amanah Ummah Kartasura dan BMT Tumang Boyolali.	2017	Nashih Amin	H3: Komitmen afektif, diduga berpengaruh positif signifikan terhadap ocb.	Positif Signifikan
2.	Pengaruh komitmen Afektif, Komitmen berkelanjutan dan Komitmen normative terhadap OCB pada Karyawan SPBU 44.502.12 Semarang	2016	Joko Susilo dkk	H1: Komitmen afektif, diduga berpengaruh positif signifikan terhadap ocb.	Positif Signifikan
3.	pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif terhadap kinerja karyawan melalui variabel organization citizenship behavior (ocb) sebagai variabel intervening pada pt. temprina media grafika semarang	2016	Tree & Suryoko	H2: Komitmen afektif, diduga berpengaruh positif signifikan terhadap ocb.	Positif Signifikan

Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap pko.

C. Model penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

- H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional.
- H2 : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.
- H3 : Komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional.