

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Studi sebelumnya sangat penting sebagai landasan referensi dalam penyusunan penelitian ini. Beberapa kajian sebelumnya disajikan dalam Tabel 2.1, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & tahun	Variabel	Metodologi	Hasil Penelitian
1	Hutagalung (2021) (Hutagalung et al., 2021)	Kepemimpinan Transformasional (X) Kinerja (Y)	Populasi: 395 karyawan di industri otomotif Tangerang. Sampel: 217 karyawan dari populasi. Analisis data: Menggunakan software SmartPLS.	Menurut temuan penelitian, kepemimpinan transformasional (X) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di industri otomotif.
2	Rivai (2020) (13)	Kepemimpinan transformasional (X1) Budaya organisasi (X2)	Populasi: 60 karyawan PT Federal International Finance – Medan. Sampel: Teknik sampling jenuh, yaitu semua 60 karyawan dijadikan sampel.	Menurut temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) secara individu memiliki pengaruh (+) dan signifikan terhadap kinerja karyawan

		Kinerja Karyawan (Y)	Analisis data: Regresi Linier Berganda.	(Y) di PT Federal International Finance – Medan. Analisis secara bersama-sama juga menunjukkan adanya dari pengaruh (+) dan signifikan kedua variabel (X1), (X2) tersebut terhadap kinerja karyawan (Y)
3	Khairudin (2020) (14)	Kepemimpinan transformasional (X) OCB (Y)	Populasi: Pegawai honorer di PPPPTK BBL Medan. Sampel: 51 honorer dari populasi 51 orang, menggunakan teknik total sampling. Analisis data: Regresi Linear.	Menurut temuan penelitian, kepemimpinan transformasional berdampak positif ketika pemimpin kreatif, inovatif, dan fleksibel. Selain itu, OCB pegawai honorer di PPPPTK BBL Medan tergolong tinggi, mencerminkan komitmen dan partisipasi aktif mereka.
4	Rivai (2020) (15)	OCB (X1) Kepuasan kerja (Y1) Kinerja karyawan (Y2)	Populasi: 417 karyawan di PG Kreet Baru Malang. Sampel: Stratified random sampling. Analisis data: Partial Least Square (PLS).	Menurut temuan penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat OCB karyawan di PG Kreet Baru Malang, semakin tinggi pula kepuasan kerja dan kinerja mereka. Dengan kata lain, peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat berperan dalam meningkatkan kinerja mereka.

5	Fadli dan Sayuthie (2022) (16)	OCB (X1) Kinerja Karyawan (Y)	Populasi: 88 orang. Sampel: Metode pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin. Analisis data: Regresi linear.	Menurut temuan penelitian OCB (X1) memberi pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja (Y), dengan koefisien regresi sebesar 0,288 dan nilai signifikansi 0,004 ($p < 0,05$). Artinya, setiap peningkatan satuan OCB dapat meningkatkan kinerja sebesar 0,288.
6	Bustomi (2020) (17)	OCB (X) Kinerja (Y)	Populasi: 99 orang. Sampel: Metode random sampling. Analisis data: Regresi linear.	Hasil pengujian model regresi menunjukkan bahwa OCB (X1) memberi pengaruh positif (+) dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Bandung.
7	Diantara (2020) (18)	Kepemimpinan (X1), Kerjasama Tim (X2), Kinerja Pegawai (Y)	Populasi: 43 Karyawan Sampel: Diambil secara metode sensus Analisis data: Menggunakan PLS	Menurut temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) tidak memberi pengaruh signifikan secara langsung kinerja pegawai (Y), tetapi memberi pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja. Kerjasama tim (X2) memberi pengaruh langsung dan signifikan

				terhadap kinerja pegawai, (Y) juga memberi pengaruh (+) yang tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja.
8	Nur (2021) (19)	Kepemimpinan(X1) Kerjasama tim (X2) Kinerja (Y)	Populasi: 43 orang Sampel: metode sensus Analisis data: Menggunakan Regresi Linear Berganda	Menurut temuan penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan (X1) dan kerjasama tim (X2) memberi pengaruh (+) dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada BKD Kota Pematangsiantar baik secara bersama-sama maupun individu.

Sumber: Disusun Peneliti, Oktober 2024

Dalam memahami hubungan antara kepemimpinan, perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB), dan kinerja karyawan, berbagai studi sebelumnya memberikan wawasan yang berharga. Penelitian oleh (12) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberi pengaruh signifikan di industri otomotif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa kerjasama tim memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. (12).

Sebaliknya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Federal International Finance – Medan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya faktor-faktor organisasi dalam menentukan pencapaian hasil kinerja yang optimal. (13).

Menambahkan dimensi lain dengan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang kreatif dan fleksibel memberi pengaruh positif pada OCB pegawai honorer di PPPPTK BBL Medan (40). Ini menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan dapat memfasilitasi perilaku positif di antara karyawan. Mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa OCB yang baik di PG Kribet Baru Malang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (18).

OCB seperti kesediaan untuk membantu rekan kerja tanpa pamrih dan inisiatif untuk melakukan lebih dari yang diminta dapat meningkatkan kohesi tim. Penelitian oleh Ng dan Feldman (2017) menunjukkan bahwa perilaku ini memperkuat hubungan interpersonal dalam tim, meminimalkan konflik, dan memperkuat kesatuan dalam mencapai tujuan bersama. Kohesi yang meningkat juga berdampak pada produktivitas yang lebih tinggi dan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, meskipun beberapa studi menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan, OCB, dan kinerja karyawan, ada pula penelitian yang mengindikasikan bahwa tidak semua hubungan tersebut kuat atau konsisten. Temuan-temuan ini mencerminkan kompleksitas interaksi antara variabel-variabel tersebut dan menekankan pentingnya pengkajian lebih lanjut

untuk menelaah faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan secara lebih mendalam.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan suatu proses menstimulus dan mendorong individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama, dengan menciptakan visi yang jelas, memberikan arahan, membangun lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pertumbuhan. Para pemimpin mempunyai dampak yang signifikan terhadap moral, rasa puas terhadap pekerjaan, loyalitas, serta kualitas kehidupan kerja, yang semuanya berperan dalam meningkatkan tingkat prestasi suatu organisasi (18).

Beberapa ahli telah berupaya menjelaskan konsep kepemimpinan transformasional. Sebagai penggagas teori ini, kepemimpinan transformasional diartikan sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling berinteraksi untuk meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi secara bersama-sama. Pemimpin transformasional berfokus pada upaya mengubah perspektif dan perilaku pengikutnya melalui penyampaian visi, pemberian inspirasi, serta pengaruh yang mendalam, bukan sekadar melalui pendekatan imbalan atau hukuman. (10) telah menyatakan kepemimpinan ini sebagai gaya yang mengajak pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan organisasi.

Gary Yukl (2010:44) menjelaskan lebih lanjut bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja luar biasa

dengan mengubah sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai mereka. Pemimpin dalam kerangka ini menciptakan visi dan strategi jangka panjang yang menarik, mendorong pengikut untuk terlibat dengan memberikan perhatian individu dan dukungan. Kepemimpinan transformasional terbagi atas empat aspek: 1) Karisma, 2) Pertimbangan Individual, 3) Stimulasi Intelektual, dan 4) Motivasi Inspirasional (20)

Memperluas model kepemimpinan transformasional dengan menekankan pentingnya pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi yang positif melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (41). Ia berargumen bahwa menitikberatkan tidak hanya pada pencapaian organisasi, tetapi juga pada pembinaan perkembangan diri karyawan. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut, sehingga menghasilkan hasil yang melebihi ekspektasi. Penekanan pada pengembangan individu menjadi faktor utama dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan inovatif, dan kreatif. Merumuskan empat ciri utama seorang pemimpin transformasional (23), yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*): Tindakan yang membangkitkan emosi dan membentuk rasa identifikasi yang kuat antara pemimpin dan pengikut.

2. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*):
Memberikan dukungan, motivasi, serta pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan setiap pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*): Tindakan penyampaian visi yang memotivasi dengan simbol yang jelas untuk memfokuskan perhatian dan usaha dari anggota tim.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*): Meningkatkan kesadaran pengikut terhadap masalah yang ada dan mendorong mereka untuk melihatnya dari sudut pandang yang berbeda atau baru.

Ciri khusus pemimpin transformasional meliputi (22):

1. Memiliki strategi yang jelas dalam merencanakan perubahan yang terarah.
2. Kepedulian terhadap permasalahan anggota dan memberikan motivasi.
3. Mendorong anggota untuk berusaha mencapai hasil yang konstruktif dan menguntungkan.
4. Memelihara kerjasama yang solid dalam tim dan menghindari pola pikir yang terbatas atau kurang fleksibel.
5. Mengapresiasi keberagaman pandangan dan keyakinan sebagai bagian dari upaya bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan lebih baik.

Indikator gaya kepemimpinan transformasional meliputi (23):

1. Kharisma: Kombinasi pesona dan daya tarik yang memotivasi orang lain untuk mendukung visi.
2. Motivasi Inspiratif: Kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi idealis dan memotivasi bawahan untuk bekerja sama.
3. Stimulasi Intelektual: Mendorong karyawan untuk memecahkan masalah dengan pendekatan baru.
4. Perhatian Individual: Memperlakukan karyawan secara individual dan mendukung pengembangan kelebihan pribadi.

2.2.2 Kerjasama Tim

Kerja sama tim dapat diartikan sebagai sekelompok individu yang saling bergantung dan membutuhkan satu sama lain, memiliki tujuan bersama, serta dipimpin oleh seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam mengoordinasikan aktivitas mereka demi tercapainya tujuan kolektif. Kepemimpinan dalam tim berorientasi pada pencapaian tujuan bersama, bukan untuk kepentingan individu. Kerja sama tim melibatkan penggabungan kemampuan dan kapasitas dari berbagai individu untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Melalui kerja sama ini, berbagai ide dapat digabungkan sehingga mampu menciptakan hasil yang lebih optimal dan mendukung kesuksesan. (24) Kerja sama tim adalah sekelompok individu dengan kemampuan yang setara yang bekerja secara saling bergantung dalam menjalankan tugas-tugas di dalam sebuah organisasi (18).

Didalam variabel kerjasama tim, ada beberapa indikator yang berpengaruh terhadap efektifitas kinerja pegawai. Kerja sama tim yang efektif ditandai oleh beberapa indikator utama (13):

1. Tanggung Jawab Bersama: Anggota tim berbagi tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas secara kolektif, bukan secara individual. Pendekatan ini memperkuat hubungan kerja sama antarpegawai, karena setiap anggota merasa memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan bersama.
2. Saling Berkontribusi: Setiap anggota tim memberikan kontribusi positif, baik dalam bentuk ide, tenaga, maupun waktu. Kontribusi yang tulus antarpegawai ini menciptakan sinergi yang meningkatkan efektifitas kerja sama dalam perusahaan.
3. Pengarahan Kemampuan secara Maksimal: Tim yang efektif mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan kemampuan masing-masing anggota secara optimal. Dengan mengarahkan keterampilan individu ke arah yang tepat, tim dapat mencapai kinerja yang lebih baik.
4. Komunikasi yang Efektif: Membangun komunikasi yang jelas dan terbuka antaranggota tim adalah kunci keberhasilan kerja sama. Komunikasi efektif memastikan bahwa informasi penting disampaikan dengan tepat, mengurangi kemungkinan miskomunikasi, dan meningkatkan koordinasi dalam melaksanakan tugas-tugas.

Kemudian dalam Kerjasama tim perlu memperhatikan beberapa aspek agar dapat menunjang keberhasilan. Terdapat beberapa aspek penting dalam kerja sama tim yang berperan dalam keberhasilan tim (25):

1. Tujuan yang Jelas

Setiap tim harus memiliki tujuan yang jelas, yang mencerminkan visi dan misi organisasi. Tujuan ini berfungsi sebagai panduan bagi tim dalam mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan.

2. Terbuka dan Jujur dalam Komunikasi

Keterbukaan dan kejujuran dalam komunikasi merupakan faktor penting dalam kerja sama tim. Kejujuran ini menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perkembangan perusahaan, karena anggota tim merasa nyaman untuk berbagi informasi secara transparan.

3. Pengambilan Keputusan Kooperatif

Pengambilan keputusan secara kooperatif mengarah pada situasi di mana keberhasilan individu tidak terpisah dari keberhasilan tim secara keseluruhan. Setiap keputusan yang diambil berdasarkan kesepakatan bersama akan mendukung pencapaian tujuan tim.

4. Suasana Kepercayaan

Kepercayaan di antara anggota tim merupakan elemen kunci dalam kerja sama yang efektif. Keberhasilan tim sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan antar anggota, yang membantu menciptakan sinergi dalam pelaksanaan tugas.

5. Rasa Memiliki

Rasa memiliki terhadap tim menjadi aspek penting yang memengaruhi motivasi anggota dalam bekerja sama. Ketika anggota tim memiliki rasa tanggung jawab terhadap tim, keberhasilan kegiatan tim lebih mudah dicapai.

6. Keterampilan Mendengarkan yang Baik

Keterampilan mendengarkan yang baik memungkinkan anggota tim untuk memahami satu dengan yang lain dengan lebih baik. Hal ini mendukung perkembangan perusahaan melalui komunikasi yang efektif.

7. Partisipasi Semua Anggota

Setiap anggota tim diharapkan untuk berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan tim. Partisipasi ini merupakan kewajiban bagi anggota tim agar kerja sama dapat berjalan dengan baik dan tujuan tim dapat tercapai.

Selanjutnya, dalam Kerjasama tim ada beberapa tipologi tim dalam organisasi yang terdapat penempatan serta tugas yang berbeda-beda. Terdapat tiga tipe tim dalam organisasi yang memiliki peran dan fungsi berbeda (26), yaitu:

1. Tim Pemecah Masalah (*Problem Solving Team*)

Tim ini dibentuk untuk menangani masalah dalam meningkatkan produktivitas dengan mengidentifikasi permasalahan, mencari solusi, dan mengambil tindakan untuk memperbaiki situasi, fokus pada efisiensi dan efektivitas kerja.

2. Tim Mandiri (*Self-Managed Team*)

Tim ini memiliki kebebasan untuk mengelola pekerjaan secara mandiri, termasuk menetapkan metode kerja, memantau kinerja, memberikan penghargaan dan sanksi, serta merekrut anggota baru. Anggota tim umumnya berasal dari satu departemen dengan tugas serupa.

3. Tim Lintas Fungsional (*Cross-Functional Team*)

Tim ini dibentuk untuk menuuntaskan tugas khusus yang melibatkan kolaborasi antar departemen, seperti pengembangan produk baru atau perencanaan perubahan sistem kompensasi. Anggotanya memiliki latar belakang dan keterampilan berbeda, namun tetap saling bekerja sama guna mencapai tujuan bersama.

2.2.3 Kinerja

Berasal dari istilah *performance* atau hasil kerja, kinerja mengacu pada pencapaian yang diperoleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya mencakup aspek kualitas maupun kuantitas. Kinerja memiliki hubungan yang erat dengan pencapaian hasil kerja individu yang sesuai dengan tugas, tanggung jawab, serta standar yang telah ditetapkan. Perlu ditekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk kemampuan dasar (*ability*), kemampuan yang dapat ditingkatkan (*capacity*), bantuan yang diterima (*help*), insentif dalam bentuk materi maupun non-materi, lingkungan kerja, dan evaluasi. Secara umum, kinerja didefinisikan sebagai ukuran seberapa efektif individu dalam menyelesaikan pekerjaannya (27).

Kinerja mengacu pada hasil pencapaian individu yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, serta mencerminkan sejauh mana implementasi program atau kebijakan dapat berhasil dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Gibson menyatakan bahwa kinerja adalah suatu tindakan yang dapat diukur dan menggambarkan bagaimana individu memenuhi tuntutan yang ada dalam pekerjaan mereka. Penilaian terhadap kinerja mencakup aspek motivasi, komitmen, inisiatif, serta kemampuan dalam memimpin dan moral kerja. Kinerja juga dapat diukur dari perilaku yang ditunjukkan, hasil yang dicapai, serta penilaian terhadap berbagai faktor seperti efisiensi dan kualitas pekerjaan. Kinerja karyawan menggambarkan tingkat pencapaian yang diraih oleh suatu organisasi atau perusahaan selama masa operasionalnya (28). Bagi tiap individu memiliki tingkat keterampilan dan skills yang berbeda selama melaksanakan tugasnya, sehingga kolaborasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang ada (27) akan mempengaruhi kinerja. Lebih lanjut, kinerja adalah proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan pencapaian individu dengan selaras dengan tujuan strategis organisasi (29).

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja antara lain mencakup karakteristik individu, organisasi, dan pekerjaan. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan kerja, tetapi juga oleh faktor-faktor individu, seperti keterampilan, pengetahuan, motivasi, serta nilai-nilai dan norma yang dianut oleh individu tersebut. Selain itu, kepribadian, pendidikan, jenis

kelamin, usia, serta latar belakang sosial ekonomi juga turut menentukan perilaku kerja dan produktivitas seseorang (30).

Tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan dapat diidentifikasi, yaitu faktor individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Faktor individu mencakup kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas, di mana kompetensi seseorang dipengaruhi oleh keterampilan teknis, motivasi, serta etos kerja yang dimiliki. Dukungan organisasi mencakup penyediaan fasilitas yang memadai, lingkungan kerja yang kondusif, dan pengaturan yang jelas terkait tugas dan tanggung jawab. Kinerja juga sangat dipengaruhi oleh manajemen yang efektif, yang mencakup pembentukan sistem kerja yang efisien serta hubungan kerja yang harmonis. Manajemen diharapkan dapat mengembangkan kompetensi karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja secara maksimal (6).

2.2.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organisasi yang berhasil memerlukan karyawan yang tidak hanya menjalankan tugas formal mereka, tetapi juga bersedia memberikan kinerja yang melebihi ekspektasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang baik dapat mendukung peningkatan kinerja individu maupun organisasi. *OCB* merupakan perilaku yang tidak secara langsung diakui dalam sistem penghargaan organisasi, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas fungsi organisasi, yang meliputi aspek-aspek seperti kepatuhan, loyalitas, dan partisipasi. Selain

itu, komitmen organisasi mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan perhatian mereka terhadap keberhasilannya (25).

Berbagai ahli telah menjelaskan OCB, Termasuk yang mendefinisikannya sebagai perilaku sukarela di luar tanggung jawab formal. OCB dilakukan secara sukarela tanpa paksaan dan berkontribusi pada efektivitas organisasi (42). Menambahkan bahwa OCB mendukung kemajuan organisasi melalui tindakan seperti membantu rekan kerja dan menjaga kebersihan tempat kerja (43).

Mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi OCB. Terdapat empat faktor utama (44):

1. Kepribadian individu: Setiap karyawan memiliki ciri khas yang mempengaruhi cara mereka bekerja. Karyawan yang menyukai tantangan dan bekerja keras cenderung melaksanakan tugas di luar tanggung jawab utama, sementara individu yang lebih santai mungkin menghindari tugas yang sulit.
2. Karakteristik pekerjaan: Karyawan cenderung melakukan pekerjaan yang dianggap menyenangkan atau ringan, sementara pekerjaan yang berat atau kurang menarik mungkin dihindari.
3. Karakteristik organisasi: Budaya perusahaan dan suasana kerja yang baik dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela. Hubungan antar karyawan yang baik juga mempengaruhi OCB.
4. Gaya kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang konstruktif, seperti kepemimpinan transformasional, dapat menghidupkan lingkungan

kerja yang mendukung OCB. Pemimpin yang memberdayakan karyawan dapat menekan mereka untuk berperilaku proaktif.

Menurut Organ (1988) dan penelitian oleh Johnson, LePine, dan Erez, terdapat beberapa aspek dalam OCB yang berkontribusi pada efisiensi organisasi :

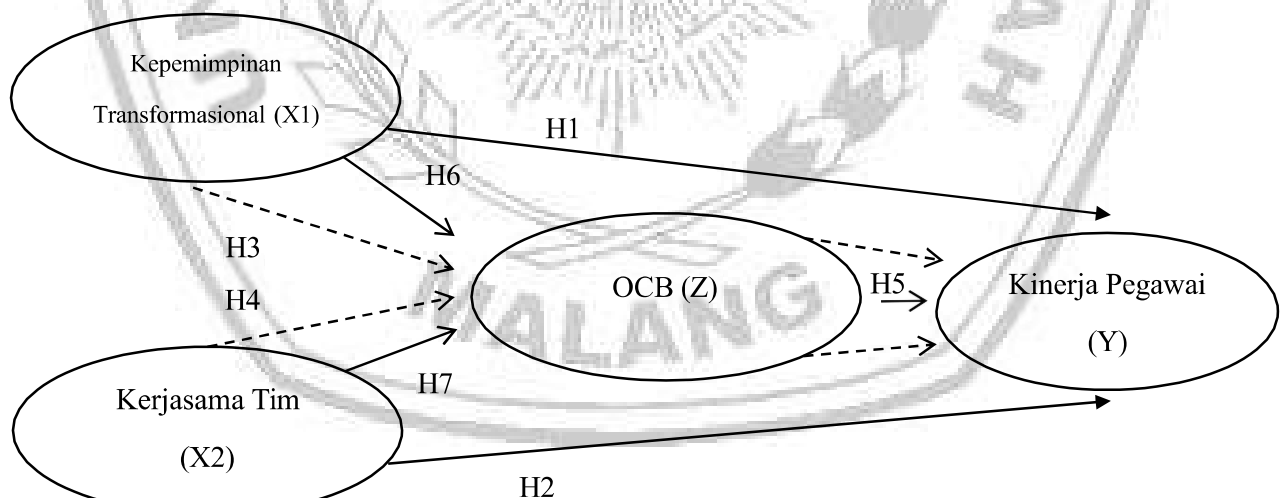
1. *Altruism*: Tindakan membantu secara sukarela yang muncul dari inisiatif pribadi, seperti membantu rekan kerja yang memerlukan bantuan.
2. *Courtesy*: Perilaku yang bertujuan untuk mencegah masalah dalam pekerjaan, seperti memberikan dukungan saat ada promosi untuk menghindari konflik.
3. *Sportmanship*: Sikap toleransi dalam menghadapi situasi sulit dan tidak menyenangkan tanpa menunjukkan keluhan, serta tetap patuh pada aturan perusahaan.
4. *Civic Virtue*: Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, mencerminkan dukungan dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
5. *Conscientiousness*: Kedisiplinan dan kepatuhan dalam bekerja, di mana karyawan menunjukkan tingkat kedisiplinan tinggi dan selalu berusaha melebihi ekspektasi.

2.3 Kerangka pikir

Kerangka pemikiran adalah urutan pemikiran atau rencana penelitian yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian terhadap objek

yang ingin diteliti. Dalam konteks penelitian, peneliti perlu menggunakan konsep-konsep yang relevan untuk menggambarkan fenomena yang diteliti secara tepat. Konsep ini berfungsi sebagai gambaran umum yang bersifat abstrak, yang dibentuk melalui proses generalisasi dari pengamatan terhadap objek-objek tertentu, sehingga peneliti dapat memahami dan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang terlibat (27).

Oleh karena itu, kerangka pemikiran berperan sebagai panduan penting yang membantu peneliti dalam merumuskan pertanyaan penelitian, menyusun metodologi, serta menganalisis data yang diperoleh. Keberadaan kerangka pemikiran yang jelas dan terstruktur sangat diperlukan untuk memastikan penelitian dilaksanakan secara sistematis dan terarah. Dengan demikian, kerangka pemikiran yang diterapkan dalam penelitian ini adalah (6):



Sumber: Disusun Peneliti, 2024

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang diajukan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, yang kemudian diuji antar variabel untuk mengetahui kebenarannya melalui penelitian lebih lanjut. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (32):

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang bertujuan untuk memberikan inspirasi, motivasi, serta arahan kepada karyawan dalam upaya mencapai tujuan yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan ini diyakini mampu meningkatkan kinerja individu melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, sekaligus mendorong pengembangan potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Berdasarkan hal ini, hipotesis pertama yang diajukan adalah: H1: Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (45): H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai

Kerjasama yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kapasitas tim dalam menghadapi berbagai tantangan sekaligus mengoptimalkan pencapaian hasil. Sinergi yang terjalin di antara anggota tim memungkinkan setiap individu untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kerjasama tim yang solid dapat

memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai secara keseluruhan (46) H2: Kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada sikap sukarela karyawan yang tidak diatur dalam deskripsi tugas mereka, namun berkontribusi besar terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Menurut Podsakoff (dikutip dalam Tentama, 2018), kepemimpinan transformasional dianggap mampu mempengaruhi perilaku OCB ini dengan meningkatkan motivasi, loyalitas, dan komitmen karyawan. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis ketiga yang diajukan adalah: H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

4. **Pengaruh Kerja Sama Tim *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Kerja sama tim yang efektif mampu membangun lingkungan yang mendukung tumbuhnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Kolaborasi yang terjalin di antara anggota tim serta dukungan dalam mencapai tujuan bersama dapat mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku ekstra yang memberikan kontribusi positif bagi organisasi (47) Berdasarkan konsep ini, hipotesis keempat yang diajukan adalah: H4: Kerjasama Tim pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

5. **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai**

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan kerja sama tim, peningkatan efisiensi, serta terciptanya suasana kerja yang lebih harmonis. Perilaku OCB memberikan dampak positif baik terhadap kinerja individu maupun terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis kelima yang diajukan adalah (41): H5: OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. **Peran Mediasi OCB dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Beberapa penelitian, seperti yang dikemukakan oleh Bass (1985), menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku ekstra (OCB), yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai (19). Berdasarkan hal ini, hipotesis keenam yang diajukan adalah: H6: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

7. **Peran Mediasi OCB dalam Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai**

Kerja sama tim yang efektif tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Anggota tim yang mampu bekerja secara harmonis cenderung lebih mudah menunjukkan perilaku ekstra yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi (58). Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis ketujuh yang diajukan adalah: H7: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai.

