

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi atau acuan dasar dalam penelitian yang dilakukan. Penelitian yang sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang sekarang dijadikan landasan untuk mengetahui dari variabel yang diteliti sekarang. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan:



Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Judul, Peneliti, Tahun	Nama Jurnal	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI INSTANSI PEMERINTAHAN Rizky Firmansyah, Dediek Tri Kurniawan, (2021)	Jurnal Istiqro: Jurnal Hukum Islam, Ekonomi dan Bisnis	<i>Transformational Leadership</i> , Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan purposive sampling - Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuisisioner yang didistribusikan secara online. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Innovative Behavior</i> sebagai Variabel Mediator di BPJS Ketenagakerjaan Aries Zetni Hidayati, Fendy Suhariyadi, (2020)	<i>Business and Finance Journal</i>	<i>Transformational Leadership</i> , Kinerja Karyawan, <i>Innovative Behavior</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan penelitian menggunakan kuantitatif. - Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan skala Likert. - Analisis data pada penelitian ini akan menggunakan analisis SEM dengan smartPLS versi 3. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan perilaku karyawan dalam berinovasi sebagai variabel antara. - Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi karyawan. - Ada pengaruh perilaku inovasi karyawan terhadap kinerja karyawan. - Ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo Burhanudin, Agus Kurniawan, (2020)	Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen	Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. - Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Judul, Peneliti, Tahun	Nama Jurnal	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<ul style="list-style-type: none"> - Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda. 	
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT ANWAR MEDIKA JL. RAYA BYPASS KRIAN KM. 33 BALONGBENDO – SIDOARJO Amy Nurhuda, Sigit Sardjono, Wulan Purnamasari (2018)	Jurnal IQTISHADEquity	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Anwar Medika dengan total 200 karyawan. - Sampel dari penelitian ini menggunakan metode purposive sampling dengan 100 sampel. - Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan Model Struktural Equation Modelling (SEM). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. - Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. - Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. - Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DI ASTON HOTEL MANADO	Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi	Kepemimpinan Transformasional dan Traksional, <i>Organization Citizenship Behavior (OCB)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan asosiatif dengan pendekatan penelitian kuantitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap OCB Aston Manado Hotel.

Judul, Peneliti, Tahun	Nama Jurnal	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Eunike Julia Lasut, Greis M. Sendow, Rita N. Taroreh, (2019)				
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Swasta Di Kota Medan)	Jurnal Ilmiah METHONOMI	Gaya Kepemimpinan Transformasional, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan. - Sampel penelitiannya adalah sebagian karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>.
Winarto, Jon Henri Purba, (2018)				
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BERPENGARUH TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR DENGAN DIMEDIASI VARIABEL KEPUASAN KERJA	E-Jurnal Manajemen UNUD	Gaya Kepemimpinan Transformasional, <i>Orgazation Citizenship Behavior</i> , Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara Wawancara. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> di Kantor Desa Ubung Kaja.
I Nyoman Adi Wisnawa, A.A Sagung Kartika Dewi, (2020)				

Judul, Peneliti, Tahun	Nama Jurnal	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<p>Analisis Efek Transformational Leadership Dan Locus Of Control Terhadap Innovative Work Behavior Melalui Organizational Citizenship Behavior</p> <p>Fitria Istanti, Adya Hermawati, Muchlis Mas'ud (2022)</p>	<p>JMSO : Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi</p>	<p>Transformational Leadership, Locus Of Control, Innovative Work Behavior, Organizational Citizenship Behavior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. - Metode pengumpulan data kuesioner dan metode dokumentasi. - Metode analisis data yang digunakan menggunakan statistika deskriptif dan statistika inferensial dengan software yang digunakan ialah SmartPLS versi 3. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transformational leadership tidak berpengaruh terhadap innovative work behavior. - Locus of control tidak berpengaruh terhadap innovative work behavior. - Transformational leadership tidak berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior. - Locus of control berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior. - Organizational Citizenship Behavior berperan dalam meningkatkan innovative work behavior. - Organizational citizenship behavior belum dapat berperan dalam memediasi pengaruh meningkatkan transformational leadership untuk meningkatkan innovative work behavior. - Organizational citizenship behavior dapat berperan dalam memediasi pengaruh meningkatkan locus of control untuk meningkatkan innovative work behavior.
<p>PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu)</p>	<p>Jurnal Administrasi Bisnis</p>	<p>Organizational Citizenship Behavior, Kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam penelitian ini menggunakan metode eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif. - Dalam pengumpulan data untuk penelitian ini menggunakan kuesioner dan dokumentasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya pengaruh OCB secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan.

Judul, Peneliti, Tahun	Nama Jurnal	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Yumna Dalian Putri, Hamidah Nayati Utami, (2017)				
PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT TECHMICRON Garwa Faiza, Ferry Muliadi Manalu, Dhenny Asmarazisa Aziz (2022)	Postgraduate Management Journal	Kompetensi, Kompensasi, Motivasi Kerja, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. - Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen kuesioner atau angket. - Populasi penelitian ini yakni karyawan PT Techmicron sejumlah 60 orang. - Penelitian ini memanfaatkan teknik sampling berupa sampling jenuh. - Analisis penelitian ini memanfaatkan bantuan program SPSSv 21. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Techmicron. - Kompensasi memiliki pengaruh negative dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Techmicron. - Motivasi Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Techmicron. - Organizational Citizenship Behavior berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Techmicron. - Kompensasi, Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Techmicron.
Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> dan Kepribadian Proaktif Terhadap Kinerja Guru di Sekolah XYZ Jakarta Barat Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Mediasi	Jurnal Pendidikan Tambusai	<i>Transformational Leadership</i> , Kepribadian Proaktif, Kinerja Guru, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Structural Equation Modelling (SEM). 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. - Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. - <i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>. - Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>.

Judul, Peneliti, Tahun	Nama Jurnal	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Ryan Oktapratama, Niko Sudibjo, (2023)				<ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational citizenship behavior</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. - <i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh <i>organizational citizenship behavior</i>. - Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh <i>organizational citizenship behavior</i>.

Sumber: Berbagai Jurnal

Topik yang diangkat oleh peneliti hanya memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktapratama & Sudibjo, namun tidak menyertakan variabel Kepribadian Proaktif (18). Sedangkan penelitian lainnya digunakan sebagai acuan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang akan diteliti, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y); Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z); dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

B. Tinjauan Teori

Dalam studi ini, terdapat berbagai referensi mengenai variabel kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan *organizational citizenship behavior (ocb)* yang akan dijadikan sebagai pedoman serta hasil penelitian yang berkaitan dengan variabel-variabel tersebut. Berikut ini adalah beberapa dasar teori yang diterapkan dalam penelitian ini.

1. Kinerja

Penjelasan mengenai kinerja mencakup pengertian kinerja, indikator-indikator kinerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

a. Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, yang didasarkan pada keterampilan, pengalaman, kemampuan, serta jangka waktu tertentu (19).

Sementara itu, Veithzal & Basri mendefinisikan kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu ketika melaksanakan tugas, yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya (20).

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yang berarti prestasi kerja atau hasil nyata yang dicapai oleh seseorang. Menurut Mangkunegara, kinerja diartikan sebagai "prestasi kerja atau hasil (*output*), baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam satu periode waktu tertentu selama menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya" (21).

Dari beberapa definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan standar yang berlaku untuk pekerjaan tersebut. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memperoleh informasi mengenai kinerja pegawai yang bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja, memberikan motivasi agar pegawai lebih mau mengembangkan diri, serta menjadi dasar dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

b. Indikator Kinerja

Menurut Mathis & Jackson indikator kinerja karyawan meliputi (15):

a) *Quantity of output* (kuantitas)

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan, diperoleh, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

b) *Quality of output* (kualitas)

Kualitas kerja diukur dari persepsi seseorang karyawan terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaan dihasilkan oleh kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan seorang karyawan.

c) *Timelines of output* (ketepatan waktu)

Ketepatan waktu adalah tingkat kegiatan yang diselesaikan pada waktu yang tepat dan tepat waktu, dilihat dari berbagai sudut koordinasi dengan hasil keluaran dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d) *Effectiveness of work completed* (efektivitas)

Efektivitas adalah sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (uang, tenaga kerja, bahan baku, dan teknologi) dimaksimalkan, dengan penjelasan peningkatan output setiap unit dalam penggunaan sumber daya organisasi yang ada.

e) *Supervision needs* (kebutuhan pengawasan)

Kebutuhan pengawasan berguna untuk memberikan panduan, dukungan, dan pengawasan untuk memastikan kinerja yang efektif.

f) *Self influence* (kemandirian)

Kemandirian adalah tingkatan seorang pegawai yang akan menjalankan fungsi pekerjaannya, atau tingkatan dimana pegawai tersebut memiliki komitmen untuk bekerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap perusahaan.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (7). Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

a) Faktor individu

Faktor individu termasuk dalam hasil dari atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu yang disebut sebagai faktor yang berasal dari dalam diri seseorang (internal).

b) Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan organisasi sangat menunjang bagi setiap individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain pola komunikasi yang efektif, iklim kerja respek dinamis, fasilitas kerja yang relatif memadai, dan hubungan kerja yang harmonis (saling tolong menolong) termasuk dalam kategori (OCB).

Sedangkan menurut Amstrong & Baron beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu (3):

- a) Personal factors: Tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki karyawan, motivasi dan komitmen setiap individu.
- b) Leadership factors: Kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan oleh manajer dan team leader.
- c) Team factors: Kualitas dukungan (perilaku/perkataan) yang dimiliki oleh rekan kerja.
- d) System factors: Adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e) Situation factors: Tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Penjelasan mengenai gaya kepemimpinan transformasional mencakup pengertian gaya kepemimpinan transformasional, indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional, dan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional.

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi pengikut dan pengikutnya untuk mengesampingkan kepribadian mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memberikan pengaruh luar biasa pada pengikutnya. Robbins mengatakan pemimpin memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikutnya, dan mengubah kesadaran pengikut tentang masalah yang dihadapi dengan membantu orang lain untuk melihat masalah lama dengan cara baru, dan mampu menyenangkan dan menginspirasi pengikut untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama-sama (22).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah hubungan yang saling mempengaruhi antara atasan dengan bawahannya, dengan tujuan untuk menciptakan perubahan yang nyata ke arah yang lebih baik demi terwujudnya tujuan organisasi. Dapat juga diartikan sebagai cara menunjukkan kemampuan memimpin organisasi untuk mendorong semangat kerja pegawai, serta meningkatkan kemampuan kerja dan produktivitas pegawai yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Maquieira indikator gaya kepemimpinan transformasional diantaranya (16):

- a) *Idealized influence* (pengaruh ideal) kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi pengikutnya, sehingga dapat membangun rasa hormat, kepercayaan, dan kebanggaan di kalangan pengikutnya.
- b) *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif) cara seorang pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya.

- c) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) perilaku pemimpin yang mendorong bawahannya untuk berpikir kreatif, inovatif, dan mandiri.
- d) *Individualized consideration* (dimensi konsiderasi individu) perilaku pemimpin yang memperhatikan kebutuhan dan pengembangan karir bawahannya.

Pemimpin transformasional sejati adalah pemimpin yang ketika membantu meningkatkan kebutuhan bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dalam mencapai aktualisasi, pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika pemimpin mampu menggerakkan bawahannya untuk melepaskan kepentingan dalam diri mereka untuk kebaikan organisasi.

c. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Daft Richard ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yang membedakan dengan bentuk kepemimpinan yang lain adalah sebagai berikut (23):

- a) Mengembangkan pengikut untuk menjadi pemimpin
- b) Mengangkat perhatian pengikut dari kebutuhan fisik rendah (seperti keamanan) menjadi kebutuhan psikologis yang lebih tinggi (kepercayaan diri dan aktualisasi diri).
- c) Menginspirasi pengikut untuk bertindak melebihi keterkaitan mereka sendiri untuk kebaikan kelompok.
- d) Mewarnai visi mengenai kondisi masa depan yang diinginkan dan mengkomunikasikannya pada cara membuat perubahan bermanfaat.

Dapat disimpulkan diatas bahwa pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan setiap individu dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan serta mendidik dan melatih karyawan dan bawahannya. Sehingga pemimping

yang bergaya transformasional ini menunjukkan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat karyawan dan bawahannya sebagai individu dan menawarkan perhatian. Khususnya untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang lebih baik serta menghargai sikap kepedulian mereka terhadap organisasi dan perusahaannya.

3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penjelasan mengenai *organizational citizenship behavior (ocb)* mencakup pengertian *organizational citizenship behavior (ocb)*, indikator-indikator *organizational citizenship behavior (ocb)*, dan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior (ocb)*.

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan sikap individual yang sifatnya free, sukarela dan secara tidak langsung mendapat pengharapan reward, dimana hal ini mampu meningkatkan efektifitas jalannya organisasi (17).

Sedangkan menurut Robbin & Judge menjelaskan *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun dengan adanya *organizational citizenship behavior (OCB)* akan mendukung berfungsinya organisasi dalam perusahaan tersebut secara efektif (24). Organisasi yang sukses adalah organisasi yang memiliki seorang karyawan yang mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan mampu melakukan kinerja melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Pada saat ini, lingkungan pekerjaan bersifat dinamis, dimana tugas-tugas akan mengutamakan kerja tim dan dimana fleksibilitas menjadi hal yang sangat penting. Organisasi dalam perusahaan membutuhkan karyawan yang akan terlihat dalam perilaku “*organizational citizenship behavior (OCB)*” seperti karyawan yang membantu orang lain dalam tim, menjadi relawan untuk bekerja ekstra,

menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati perusahaan, dan saling mempunyai sikap toleransi pekerja terkait adanya pemaksaan kerja dan gangguan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan beberapa tokoh dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* secara keseluruhan merupakan perilaku yang dimiliki oleh setiap pekerja diluar tugas pokok dan tanggung jawabnya. Perilaku OCB akan memberikan manfaat dan keuntungan lebih bagi kemajuan suatu perusahaan.

b. Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meliputi (17):

- a) *Altruism* (membantu) adalah suatu bentuk perilaku yang membantu secara sukarela yang berasal dari kemauan sendiri tanpa ada paksaan dalam suatu pekerjaan.
- b) *Conscientiousness* (kehati-hatian) yang mengarah pada suatu keuntungan dalam organisasi seperti melakukan pekerjaan yang penuh kehati-hatian, keadilan, kejujuran, dan mematuhi peraturan yang ada di perusahaan.
- c) *Civic Virtue* (tanggung jawab) adalah kegiatan yang memiliki kepedulian terhadap kelangsungan perusahaan atau organisasi.
- d) *Sportmanship* (toleransi) sikap toleransi terhadap situasi yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh, seperti tidak membuat berita yang tidak penting atau menjadi provokator.
- e) *Courtesy* (menghormati) perilaku yang membantu rekan kerja lainnya dalam mencegah perkelahian dan mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

c. Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu (17):

- a) Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
- b) Faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan lain sebagainya.

C. Hubungan Antara Variabel

Dalam studi ini, terdapat berbagai hubungan antar variabel mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)*, pengaruh *organizational citizenship behavior (ocb)* terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (ocb)* yang akan dijadikan pedoman untuk mengetahui bagaimana hubungan setiap variabel. Berikut ini adalah pemaparan hubungan antar variabel.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan kinerja pegawai. *Transformational leadership style* menurut Firmansyah & Kurniawan adalah pemimpin yang mampu memotivasi pengikutnya untuk melakukan yang terbaik dan membuat pengikut mereka mendahulukan kepentingan bersama untuk berjuang mencapai tujuan atau visi yang lebih tinggi (9).

Selanjutnya telah terbukti secara empiris perihal hubungan gaya kepemimpinan transformasional atas kinerja karyawan. Diantaranya riset oleh Akbar, menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional positif dan signifikan pengaruhnya atas kinerja karyawan (25). Penelitian ini didukung Gita & Yuniawan yang hasilnya mengatakan kinerja karyawan dipengaruhi secara positif signifikan oleh gaya kepemimpinan transformasional (26). Terdapat juga pada penelitian yang dilakukan Burhanudin menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (27). Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula kinerja karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Han mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai seorang pemimpin yang memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (1) meningkatkan pemahaman pengikut tentang pentingnya dan nilai detail dan tujuan ideal, (2) membuat pengikut menyisihkan minat mereka untuk tim atau organisasi, dan (3) memobilisasi pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (28).

Han mempelajari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB (28). Penelitian tersebut melibatkan 319 karyawan dari sembilan hotel bintang lima di Mumbai, India. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional pada OCB. Pemimpin perlu memimpin perusahaan dengan merangsang karyawan mereka melalui motivasi, mengarahkan karyawan, memberi semangat pada pencapaian kinerja karyawan, serta menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi dan melakukan aktivitas yang mendukung kinerjanya secara sukarela. Hal tersebut didukung dengan

penelitian Kartikaningdyah & Utami bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB (29). Ini bisa diartikan bahwa gaya kepemimpinan ini berhasil membuat karyawan mempunyai OCB yang baik. Termotivasi oleh gaya kepemimpinan ini menjadi pribadi individu yang lebih baik.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai

Organizational citizenship behavior (OCB) memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. OCB mencerminkan perilaku individu di tempat kerja yang muncul atas dasar inisiatif pribadi dan tidak terikat oleh kewajiban formal. Perilaku ini bersifat sukarela, di mana individu berkontribusi melebihi peran yang diharapkan dari posisinya. Karyawan yang menunjukkan OCB sering kali terlibat dalam tindakan-tindakan yang mendukung rekan kerja, membantu organisasi, atau memperbaiki suasana kerja, yang semuanya berkontribusi pada efisiensi dan produktivitas secara keseluruhan.

Menurut Kurniawan sikap proaktif ini sering dianggap sebagai elemen penting dalam pencapaian tujuan organisasi dan dapat memberikan peluang bagi karyawan untuk menerima penghargaan atau pengakuan berdasarkan hasil dan kontribusi ekstra yang diberikan (8). Didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Kartikaningdyah & Utami yaitu OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (29). Ini berarti OCB berhasil membuat tingkat kinerja karyawan menjadi lebih baik. Jika karyawan bisa melakukan OCB, artinya kewajiban utamanya bisa dikerjakan sehingga dia bisa melakukan OCB.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

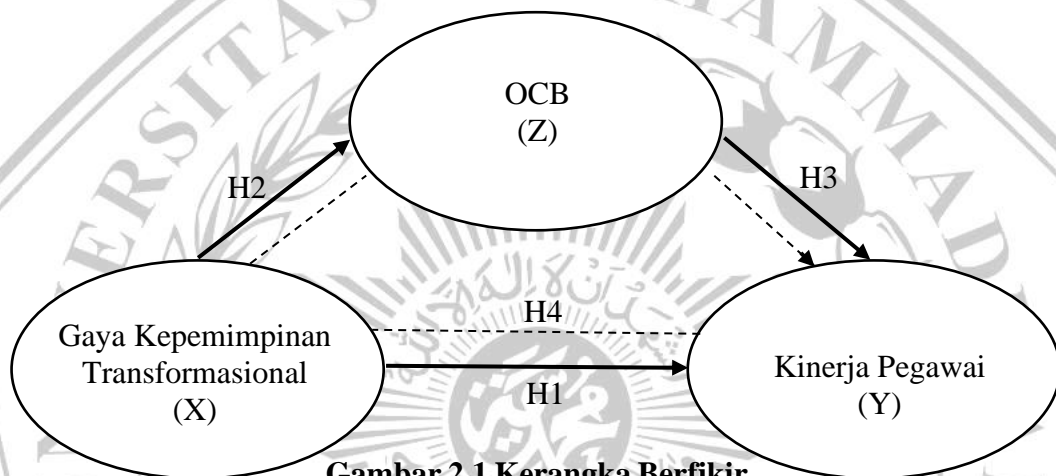
Disamping kepemimpinan transformasional yang berpengaruh terhadap kinerja, ada OCB yang menjadi faktor kinerja karyawan pula. Sebuah hal yang dijadikan pertimbangan yaitu bagaimanakah keberadaan suatu pekerjaan mendukung situasi ketika bekerja, lalu pekerja siap guna melaksanakan hal lebih selain tanggung jawab formal dengan sukarela dan tidak diawasi. OCB dapat mengoptimalkan produktivitas juga efisiensi karyawan dan organisasi yang kemudian berkontribusi terhadap fungsi efektif dari sebuah organisasi. Ini dikarenakan karyawan diharap bisa mengetahui keberadaan organisasi dengan seluruh kekurangan atau secara sukarela mempunyai komitmen pada keefektifan fungsi organisasinya.

Dalam penelitian yang dilakukan Rasminingsih menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (30). Penerapan kepemimpinan transformasional yang positif, menjadikan tenaga kerja mandiri ataupun mempunyai kesiapan guna melaksanakan pekerjaan, hal tersebut menunjukkan dengan munculnya kesiapan melalui para karyawannya akan menimbulkan perilaku organisasional dari diri para karyawannya, dimana OCB tersebut kemudian akan berlandaskan terhadap kenaikan kinerja karyawan. Penelitian ini didukung penelitian Gul mengungkapkannya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan OCB menjadi variabel intervening (31). Didukung juga dengan penelitian Kartikaningdyah & Utami menyatakan bahwa OCB memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (29). Dengan adanya peran OCB dapat membuat kinerja dari karyawan semakin baik. Hal tersebut bisa terjadi tidak luput dari bentuk kepemimpinan

yang mana juga berhasil dalam memerankan perannya dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

D. Kerangka Berfikir

Sugiyono mengatakan kerangka berfikir merupakan sebuah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (32). Kerangka berfikir dikatakan baik jika hubungan antara variabel dengan teori dijelaskan secara rinci. Adapun kerangka fikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

Keterangan:

 : Variabel Terukur (Measures Variabels/Observed Variabels)

 : Pengaruh Langsung

 : Pengaruh Tidak Langsung

E. Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang telah dirumuskan oleh peneliti dan dinyatakan dalam kalimat pertanyaan (32). Berdasarkan rumusan permasalahan serta landasan penelitian terdahulu maka, dibuat sebuah hipotesis atau kesimpulan sementara sebagai berikut:

Hasil penelitian dari Rivai menyatakan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (33). Penelitian lain Firmansyah & Kurniawan menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (9). Sementara Hydayati juga menyatakan ada pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja (34). Sehingga disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan penelitian Lasut menyatakan bahwa secara parsial, variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap OCB (11). Sementara Winarto & Purba juga menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (35). Didukung lagi dengan penelitian yang dilakukan Wisnawa & Dewi menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (36). Sehingga disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H2: Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan penelitian Putri & Utami menyatakan bahwa adanya pengaruh OCB secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan (13). Sementara menurut Soraya juga menyatakan variabel kinerja pegawai Erha Clinic Kota Makasar dipengaruhi signifikan oleh *Altruism dan Conscientiousness* (indikator OCB) (37). Didukung lagi dengan penelitian yang dilakukan Rudini menyatakan adanya pengaruh dari Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai (38). Sehingga disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H3: Diduga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Vipraprastha menyatakan bahwa OCB memediasi secara penuh atau mediasi penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (39). Sedangkan menurut Oktapratama & Sudibjo juga menyatakan *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (18). Didukung juga dengan penelitian Kartikaningdyah & Utami menyatakan bahwa OCB memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (29). Sehingga disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H4: Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*