

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

1.1 Kajian Pustaka

Sesuai dengan variabel yang diteliti, maka perlu dilakukan pengembangan lebih lanjut mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan. Maka dari itu perlu diketahui terlebih dahulu mengenai Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kinerja Karyawan.

1.1.1 Kepemimpinan Transformasional

1.1.1.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa ahli yang berpendapat serta mengeluarkan definisi dari Kepemimpinan transformasional. Menurut (Purnomo et al, 2023) kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi, memberi ide baru, serta memberi contoh kepada karyawan, sehingga bisa mencapai tujuan Perusahaan dan bermanfaat bagi kesejahteraan Perusahaan dan karyawan. Sedangkan menurut Burns dalam buku yang ditulis oleh Dr. H. Suriagiri, M.Pd (2020) Kepemimpinan transformasional sebagai seseorang yang dapat memberikan rangsangan dan inspirasi bagi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya, dapat mengembangkan kapasitas kepemimpinannya.

Menurut (Anindita, N, 2022) Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan cara mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan,

membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Sedangkan menurut Fuad Abdillah (2020) Pemimpin Transformasional adalah seorang agen perubahan. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran masa depan organisasi yang dipimpinnya Ketika semua tujuan dan sasarannya tercapai. Dari definisi para ahli diatas maka penulis memaparkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Definisi Kepemimpinan Transformasional

No	Tahun	Sumber referensi	Definisi Kepemimpinan Transformasional
1	2023	Purnommo et al.	Kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi, memberi ide baru, serta memberi contoh kepada karyawan, sehingga bisa mencapai tujuan Perusahaan dan bermanfaat bagi kesejahteraan Perusahaan dan karyawan.
2	2022	Anindita N.	Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan cara mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.
3	2020	Dr. H. Suriagiri, M.Pd	Kepemimpinan transformasional sebagai seseorang yang dapat memberikan rangsangan dan inspirasi bagi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya, dapat mengembangkan kapasitas kepemimpinannya.
4	2020	Fuad Abdillah	Pemimpin Transformasional adalah seorang agen perubahan. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran masa depan organisasi yang dipimpinnya Ketika semua tujuan dan sasarannya tercapai.

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2023

Dari beberapa yang telah dijelaskan pada tabel 2.1 di atas, maka pendapat menurut Burns dalam buku yang ditulis oleh Dr. H. Suriagiri, M.Pd (2020)

digunakan dalam penelitian ini karena sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT Sarana Makin Mulia. Dan dapat disimpulkan Kepemimpinan Transformasional adalah suatu keadaan dimana pemimpin mampu memberikan motivasi, semangat kerja dan kepercayaan yang membuat para pengikutnya mampu menghargai dan mempunyai dorongan yang kuat dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

1.1.1.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Emron Edison, 2016) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan kearah yang lebih baik, dengan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

1.1.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai indikator Kepemimpinan Transformasional, berikut penulis uraikan dalam bentuk tabel, diantaranya:

Tabel 2.2
Indikator Kepemimpinan Transformasional

Purnommo et al. 2023	Anindita N. 2022	Dr. H. Suriagiri, M.Pd, 2020	Fuad Abdillah, 2020
1. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik.	1. <i>Attributed Charisma</i>	1. Charisma	1. Idealis
2. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan.	2. <i>Inspirational Leadership</i>	2. <i>Inspirational Motivation</i>	2. Inspirasi
3. Merangsang anggota.	3. <i>Intellectual Stimulation</i>	3. <i>Intellectual Stimulation</i>	3. Stimulasi Intelektual
4. Menjaga kekompakan tim,	4. <i>Individualized Consideration</i>	4. <i>Individualized Consideration</i>	4. Individual
5. Memenghargai perbedaan keyakinan.	5. <i>Idealized Influence</i>		

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2023

Dari indikator-indikator yang telah diuraikan pada tabel 2.2, maka penulis menggunakan indikator menurut Burns dalam buku yang ditulis oleh Dr. H. Suriagiri, M.Pd (2020) yaitu *Charisma*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*. Karena selaras dengan fenomena yang penulis amati di Perusahaan. Berikut penjelasan mengenai indikator-indikator tersebut.

1. *Charisma*

Dimana pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercaya. Pengikutnya meniru pemimpin mereka dan mengidentifikasi bersama mereka. Para pemimpin menempatkan kebutuhan pengikut mereka diatas kebutuhan mereka sendiri.

Pemimpin berbagi resiko dengan pengikut dan berperilaku dalam acara yang sejalan dengan etika, prinsip dan nilai yang mendasarinya.

2. *Inspirational Motivation*

Dimana para pemimpin berperilaku dengan cara yang memotivasi orang-orang di sekitar mereka, memberikan makna untuk semua aktivitas yang mereka lakukan. Mereka mengatur pribadi yang menantang tujuan. Semangat individu dan tim dibangkitkan. Kelompok menunjukkan antusiasme dan optimisme. Pemimpin mendorong anggotanya untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik.

3. *Intellectual Stimulation*

Dimana para pemimpin merangsang upaya anggotanya untuk menjadi inovatif dan kreatif, dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Tidak ada kritik public terhadap individu tersebut atas kesalahan anggota. Ide baru dan Solusi kreatif untuk masalah adalah didorong.

4. *Individualized Consideration*

Dimana para pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap individu anggotanya, bertindak sebagai pelatih atau mentor. Anggotanya diberdayakan. Peluang pembelajaran baru diciptakan dalam iklim organisasi yang mendukung. Perbedaan individu, dalam hal kebutuhan dan keinginan ditangani dan diakui.

1.1.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1.1.2.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah suatu perilaku dan sikap pegawai sebagai kontribusinya diluar deskripsi kerja formal yang dilakukan dengan sukarela dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan pada fungsi organisasi (Sulaiman N., & Fariz M. 2022). Adapula menurut (Wisesa P.N, 2019) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan.

Menurut (Khairuddin, 2020) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku yang berdampak positif bagi organisasi, perilaku pegawai yang melakukan tindakan diluar deskripsi pekerjaan karyawan tersebut. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individu yang bebas tidak berkaitan secara langsung dengan sistem imbalan dan bisa meningkatkan fungsi efeksi organisasi (Dr. Said, SE., M.Pd dan Dr. Akmaluddin, S.Pd.i., M.Pd, 2022). Dari definisi yang sudah dipaparkan para ahli diatas maka penulis akan memaparkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2.3
Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
1	2022	Dr. Said, SE., M.Pd dan Dr. Akmaluddin, S.Pd.i., M.Pd	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> sebagai perilaku individu yang bebas tidak berkaitan secara langsung dengan sistem imbalan dan bisa meningkatkan fungsi efeksi organisasi.
2	2020	Khairuddin	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> sebagai perilaku yang berdampak positif bagi organisasi, perilaku pegawai yang melakukan tindakan diluar deskripsi pekerjaan karyawan tersebut.
3	2019	Wisesa P.N	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan.

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2023

Dari beberapa yang telah dijelaskan pada tabel 2.3 di atas, maka pendapat menurut Organ et al (Dr. Said, SE., M.Pd dan Dr. Akmaluddin, S.Pd.i., M.Pd:2022) digunakan dalam penelitian ini karena sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT Sarana Makin Mulia dan dapat disimpulkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku atau sikap seseorang yang dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan dan mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

1.1.2.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut (Barber 2012) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*:

1. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami di lingkungan kerja.

2. Kesan karyawan

Karyawan dapat membantu orang lain dan membutuhkan tanggungjawab atas tugas tambahan untuk mendorong citra yang baik dirinya dalam organisasi. Ketika terlihat oleh pimpinan, maka pimpinan dapat memberikan penghargaan kepada karyawan.

3. Kepribadian karyawan

Orang yang menilai tinggi pada dimensi keramahan, karyawan mempunyai kecenderungan untuk membantu orang lain, berfikir positif dari rekan kerja dan untuk mengantisipasi kebutuhan orang lain.

4. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin kepada karyawan secara langsung atau tidak akan membantu karyawan dalam menyelesaikan persoalan dan sebagai imbalannya, karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas perilaku baik itu.

5. Karakteristik tugas

Karakteristik tugas yaitu kemandirian karyawan dalam mengerjakan tugas, rutinitas dan tugas yang saling ketergantungan dalam tujuan.

6. Kelompok dan organisasi

Kekompakan kelompok dan organisasi merupakan kualitas hubungan antara anggota kelompok dalam melaksanakan tugasnya dan untuk memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi.

1.1.2.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, berikut penulis uraikan dalam bentuk tabel, diantaranya:

Tabel 2.4
Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dr. Said, SE., M.Pd dan Dr. Akmaluddin, S.Pd.i., M.Pd, 2022	Khairuddin, 2020	Wisesa P.N, 2019
1. <i>Altruism</i>	1. Sikap saling membantu	1. Perilaku membantu
2. <i>Conscientiousness</i>	2. Kepatuhan terhadap relevansi instansi atau organisasi	2. Kepatuhan terhadap Organisasi
3. <i>Sportsmanship</i>	3. Memelihara perilaku baik antar rekan kerja	3. <i>Sportsmanship</i>
4. <i>Civic virtue</i>	4. Inisiatif seseorang untuk melakukan kontribusi lebih	4. Loyalitas terhadap organisasi
5. <i>Courtesy</i>	5. Loyalitas kepada organisasi	5. Inisiatif individual
	6. Berperilaku baik ketika diluar dan disalam organisasi	6. Kualitas Sosial
	7. Kesempatan mengembangkan diri guna memajukan organisasi	7. Pengembangan diri

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2023

Dari indikator-indikator yang telah diuraikan pada tabel 2.4, maka penulis menggunakan indikator menurut Dr. Said, SE., M.Pd dan Dr. Akmaluddin, S.Pd.i., M.Pd yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship*, *Civic virtue* dan *Courtesy*. Karena selaras dengan fenomena yang penulis amati di Perusahaan. Berikut penjelasan mengenai indikator-indikator tersebut.

1. *Altruism* (Perilaku gemar menolong)

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Indikator ini mengarah

kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness* (Kesungguhan)

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Indikator ini menjangkau jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Sportsmanship* (Sikap sportif)

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Civic virtue* (Kepentingan umum)

Perilaku yang 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). Indikator ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

5. *Courtesy* (Sopan)

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki indikator ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

1.1.3 Kinerja Karyawan

1.1.3.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Kinerja merupakan keadaan perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu (Casing A. 2019). Menurut (Mangkunegara, 2017) dalam jurnal (Firmansyah N.A & Maria V. 2022) Mendefinisikan konsep kinerja karyawan berfokus pada hasil kerja karyawan berfokus pada hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Sedangkan menurut Hartono T., & Siagian M. (2020) mengartikan kinerja ialah hasil yang digunakan para organisasi untuk meningkatkan melaksanakan pekerjaan individual pegawai dengan dinilai partisipasi pegawai terhadap organisasi untuk periode waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut (Dewi A.D. 2019) Kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Menurut (Onika F. 2022) Kinerja karyawan ialah hasil yang dapat terlihat dari segi kualitas dan kuantitas atas pelaksanaan tanggung jawab dari tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan dari suatu periode waktu dengan mematuhi

setiap aturan yang berlaku dan memperhatikan moral, serta etika dalam mewujudkan tujuan Perusahaan.

Berdasarkan definisi para ahli diatas maka penulis memaparkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2.5
Definisi Kinerja karyawan

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kinerja Karyawan
1	2022	Firmansyah N.A & Maria V.	Mendefinisikan konsep kinerja karyawan berfokus pada hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
2	2022	Onika F.	Kinerja karyawan ialah hasil yang dapat terlihat dari segi kualitas dan kuantitas atas pelaksanaan tanggung jawab dari tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan dari suatu periode waktu dengan mematuhi setiap aturan yang berlaku dan memperhatikan moral, serta etika dalam mewujudkan tujuan Perusahaan.
3	2020	Hartono T., & Siagian M.	Kinerja ialah hasil yang digunakan para organisasi untuk meningkatkan melaksanakan pekerjaan individual pegawai dengan dinilai partisipasi pegawai terhadap organisasi untuk periode waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi
4	2019	Casing A.	Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Kinerja merupakan keadaan perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu.
5	2019	Dewi A.D.	Kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2023

Dari beberapa yang telah dijelaskan pada tabel 2.5 di atas, maka pendapat menurut Casing A. (2019) digunakan dalam penelitian ini karena sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT Sarana Makin Mulia. Kinerja karyawan yang dilihat oleh Perusahaan yaitu dari kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri.

1.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam mencapai kinerja karyawan yang baik, ada beragam faktor yang mempengaruhinya. Menurut kasmir dala Tri Maryati (2021) faktor tersebut antara lain:

1. Keahlian dan Kemampuan

Setiap orang pasti memiliki kemampuan dan keahlian yang dapat dipaakai untuk mewujudkan tujuan Perusahaan. Semakin ahli danmampu seorang pekerja dalam menyelesaikan tugasnya dengan tepat semakin ringan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengna tepat waktu. Oleh karena itu, kemampuan dan keahlian seseorang sangat berpengaruh terhadap kinerja orang tersebut.

2. Pengetahuan

Dengan pengetahuan mengenai pekerjaan yang karyawan tersebut lakukan dapat menghasilkan output yang baik dan dapat dengan detail melakukan pekerjaannya.

3. Rancangan Kerja

Suatu factor Dimana karyawan dimudahkan dalam menjalankan tanggung jawab beserta tugasnya. Pekerjaan dengan rancangan yang bagus akan mengurangi Tingkat kesulitan karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang dijalankannya.

4. Kepribadian

Sika seorang individu dalam berinteraksi dan bereaksi satu dengan yang lainnya dalam sebuah organisasi.

5. Motivasi Kerja

Faktor yang muncul dalam diri individu karyawan supaya seseorang tergerak atau terpengaruh dalam menjalankan sesuatu, jika seseorang mempunyai dukungan yang kuat dari sekelilingnya, maka orang tersebut akan termotivasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

6. Kepemimpinan

Sikap atasan dalam mengorganisasikan system kerja terhadap anggotanya dalam mendorong penyelesaian tugas dan kewajiban yang diamanahkan kepada mereka.

7. Komitmen

Kepatuhan karyawan dalam menjalankan setiap peraturan yang berlaku di sebuah organisasi ataupun perusahaannya.

8. Gaya Kepemimpinan

Sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Kenyataannya, gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi suatu organisasi.

9. Lingkungan Kerja

Suasana dan kondisi lingkungan yang nyaman dan aman akan memberi kenyamanan sehingga kinerja karyawan lebih optimal.

1.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai indikator kinerja karyawan, berikut penulis uraikan dalam bentuk tabel, diantaranya:

Tabel 2.6
Indikator Kinerja Karyawan

Firmansyah N.A & Maria V. 2022	Onika F. 2022	Hartono T., & Siagian M. 2020	Casing A. 2019	Dewi A.D. 2019
1. Kuantitas kerja	1. Kualitas Kerja	1. Kuantitas	1. Kualitas kerja	1. Kualitas kerja
2. Ketepatan waktu	2. Kuantitas kerja	2. Kualitas	2. Kuantitas kerja	2. Kuantitas
3. Inisiatif	3. Pelaksanaan tugas	3. Efisiensi	3. Keandalan	3. Ketepatan waktu
4. Kemampuan	4. Tanggung jawab	4. Disiplin	4. Tingkat kehadiran	4. Efektifitas
5. Komunikasi		5. Inisiatif	5. Kerjasama	5. Kemandirian
		6. Ketelitian		
		7. Kepemimpinan		
		8. Kejujuran		
		9. Kreativitas		

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2023

Dari indikator-indikator yang telah diuraikan pada tabel 2.6, maka penulis menggunakan indikator menurut Casing A. (2019) yaitu Kualitas, Kuantitas, Keandalan, Tingkat Kehadiran dan Kerjasama. Karena selaras dengan fenomena yang penulis amati di Perusahaan. Berikut penjelasan mengenai indikator-indikator tersebut.

1. *Work Quality* (Kualitas Kerja)

Kualitas kerja yaitu dilihat dari segi kerapihan bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan.

2. *Work Quantity* (Kuantitas Kerja)

Aspek kuantitas kerja diukur dimulai dari penyusunan rencana kerja, kemampuan di dalam penyelesaian tugas dan penyelesaian tugas pekerjaan dibandingkan dengan waktu yang telah ditetapkan.

3. *Competence* (Kehandalan)

Kehandalan yaitu mengukur kemampuan dan kecakapan serta kesanggupan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sebagaimana yang telah diarahkan oleh pimpinan, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.

4. *Attendance Rate* (Tingkat Kehadiran)

Tingkat kehadiran menjadi salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan. Semakin tinggi kehadirannya atau rendahnya kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

5. *Team Work* (Kerjasama)

Melihat bagaimana para karyawan bekerja sama dengan karyawan yang lain sesama rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, baik tugas pribadi maupun pekerjaan bersama atau kelompok.

1.1.4 Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian akan mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu yang hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menentukan hasil penelitian yang kita lakukan sekarang. Maka dari itu, penulis melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan dengan variabel yang sedang diteliti, melalui jurnal yang telah dikumpulkan penulis. Berikut isi kajian dalam bentuk tabel:

Tabel 2.7
Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/ Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1.	Joel Sutardy, Maya Syafriana Effendi (2023)	<p>Judul: Pengaruh Motivasi Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Timur Raya Lestari</p> <p>Metode: Kuantitatif, analisis regresi linear berganda</p> <p>Sampel: 110 karyawan dari 151 karyawan</p>	<p>Dari penelitian yang telah dilakukan, terdapat hasil bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Organizational Citizenship Behavior juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Setelah diuji secara bersamaan variabel Motivasi Kerja dan Organizational Citizenship Behavior berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pt. Timur Raya Lestari</p>	<p>Persamaan: Terdapat 2 variabel yang sama dengan penulis yaitu variabel Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan: Penulis tidak meneliti mengenai Motivasi Kerja dan sampel yang diambil pun berbeda</p>
2.	Juanita M.A Pangkerego, Bernhard Tawal, Merinda H. Ch. Pandowo (2023)	<p>Judul: Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Integritas dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>Metode: Kuantitatif dan Kualitatif</p> <p>Sampel: Sampel Jenuh</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan secara simultan maupun parsial Organizational Citizenship Behavior, Integritas dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Minahasa Utara</p>	<p>Persamaan: Memiliki 2 variabel yang sama yaitu Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai.</p> <p>Perbedaan: Sampel yang digunakan berbeda. Penulis tidak meneliti variabel Integritas dan Komitmen Organisasi.</p>
3.	Agnes Marnita Silaban, Onan Marakali Siregar (2023)	<p>Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Horti Jaya Lestari Cabang Dokan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara parsial dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan juga berpengaruh</p>	<p>Persamaan: Peneliti terdahulu menyebutkan Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan akan diteliti oleh penulis.</p>

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/ Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
		<p>Metode: Kuantitatif dengan pendekatan asosiatif</p> <p>Sampel: Sampel Jenuh</p>	secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Horti Jaya Lestari Cabang Dokan.	<p>Perbedaan: Pengambilan sampel yang berbeda, metode pendekatan yang berbeda. Ada satu variabel yang berbeda yaitu Pelatihan.</p>
4.	Ni Kadek Nonik Rasminingsih, I Komang Oka Permadi (2023)	<p>Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Metode: Teknik Non-probability</p> <p>Sampel: Sampel Jenuh oleh 35 Karyawan</p>	Hasil penelitian memperlihatkan jika secara positif dan signifikan Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior mempengaruhi Kinerja Karyawan Pt Global Retailindo Pratama Bandung. Sehingga jika variabel bebas yang digunakan mengalami peningkatan maka akan membuat meningkatnya kinerja karyawan,	<p>Persamaan: Terdapat 3 variabel yang sama yaitu Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan: Penulis tidak meneliti variabel Kepuasan kerja. Sampel yang digunakan berbeda dengan penulis.</p>
5.	Rahmat Suharja dan Agusdin (2024)	<p>Judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan PT. Narmada Awet Muda</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 80 orang dari 399 orang.</p>	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. <i>Organizational citizenship behavior</i> tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.	<p>Persamaan: Terdapat 3 variabel yang sama yaitu Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan: Penulis tidak meneliti variabel Motivasi kerja. Jumlah sampel yang digunakan berbeda dengan penulis</p>
6.	Suharso dan M Fadri Fadilah (2023)	<p>Judul: The Influence of Transformational</p>	Dari hasil analisis menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai	<p>Persamaan:</p>

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/ Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
		Leadership Style, Work Environment, Job Satisfaction and Work Discipline on Employee Performance Metode: Analisis deskriptif dan analisis inferensial Sampel: 119 karyawan	pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula dengan Lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Terdapat 2 variabel yang sama yaitu Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Perbedaan: Jumlah sampel yang digunakan berbeda, penulis tidak menggunakan metode analisis inferensial. Bidang pada Perusahaan berbeda dengan penulis.
7.	Ikhsan Amar Jusman (2024)	Judul: The Effect of Transformational Leadership, Organizational Commitment and Motivation on Employee Performance Metode: Deskriptif kualitatif Sampel: 63 pegawai	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor PT PLN Wilayah Sulselbar. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Persamaan: Terdapat persamaan variabel yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Dengan penggunaan metode yang sama. Perbedaan: Sampel yang digunakan oleh penulis lebih sedikit. Perbedaan 2 variabel yaitu variabel komitmen organisasi dan variabel motivasi.
8.	Achmad Mohyi (2020)	Judul: The Effect of Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance Metode: Regresi Linear Berganda	Pada hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel X yaitu kecerdasan emosional, komitmen organisasi dan OCB berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y yaitu kinerja karyawan.	Persamaan: Terdapat 2 variabel yang sama dengan penulis yaitu variabel OCB dan Kinerja Karyawan. Perbedaan: Penulis tidak meneliti mengenai variabel Kecerdasan emosional dan komitmen organisasi. Sampel yang digunakan lebih sedikit

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/ Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
		Sampel: 80 sampel dengan Teknik judgement sampling		
9.	Agus Purwanto (2022)	Judul: The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance Metode: Kualitatif Sampel: 310 karyawan dari 30 UKM di Indonesia	Pada penelitian ini didapatkan hasil bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan OCB, OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan transformasional dan OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaan: Variabel yang digunakan oleh penulis sama dengan yang diteliti. Dengan penggunaan metode yang sama. Perbedaan: Metode yang diteliti berbeda. Objek yang diteliti berbeda dan jumlah sampel yang digunakan pun berbeda.
10.	R. Joko Sugiharjo (2020)	Judul: Influence of Leadership and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Employee Performance Metode: Penelitian kausal Sampel: 50 orang siswa	Pada penelitian ini didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan OCB berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Persamaan: Ketiga variabel yang diteliti sama dengan variabel yang akan penulis teliti. Perbedaan: Metode yang digunakan berbeda, sampel yang penulis gunakan lebih sedikit dan focus kegiatan yang digunakan penulis berbeda.

Sumber: Diolah oleh penulis

1.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam jenjang waktu tertentu. Hasil kerja ini harus sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang telah ditetapkan, serta berdampak positif bagi organisasi. Dengan

indikator penilai kinerja karyawan yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kehandalan, tingkat kehadiran dan kerjasama di PT Sarana Makin Mulia. Berdasarkan kuesioner awal yang sudah dilakukan menyatakan bahwa para karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. Kedisiplinan karyawan pun baik dengan datang tepat waktu ke kantor serta Kerjasama team pun terjalin didalam divisinya. Tetapi terdapat masalah terkait karyawan yang masih kurang menguasai pekerjaan yang dilakukannya dan pengerjaan tugas yang belum sesuai dengan keinginan perusahaan. Kondisi yang terjadi mengidentifikasi bahwa kinerja yang dihasilkan karyawan masih kurang karyawan masih belum mampu mengerjakan pekerjaan sesuai keinginan Perusahaan dan belum mampu menguasai pekerjaannya.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana pemimpin mampu memberikan motivasi, semangat kerja dan kepercayaan yang membuat para pengikutnya mampu menghargai dan mempunyai dorongan yang kuat dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Ada pula indikator yang digunakan dalam kepemimpinan transformasional diantaranya *Charisma*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*. Berdasarkan hasil kuesioner awal yang sudah dilakukan, karyawan menganggap atasan mereka sebagai panutan dan dapat menjadikan kepercayaan diri karyawannya meningkat lalu atasan mereka juga mampu bertindak dengan memperdulikan perasaan karyawannya. Tetapi terdapat masalah terkait atasan mereka masih kurang dalam menyelesaikan masalah dengan cara yang baru. Hal ini dikarenakan pimpinan masih menggunakan cara yang lama dikarenakan cara tersebut masih efektif dalam

menyelesaikan masalah yang terjadi. Kondisi yang terjadi mengidentifikasi bahwa Kepemimpinan Transformasional masih kurang karena pimpinan belum mampu menyelesaikan permasalahan lama dengan cara yang baru.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku atau sikap seseorang yang dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan dan mampu meningkatkan efektivitas organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* bisa dipengaruhi dari beberapa faktor yaitu kepuasan kerja, kesan karyawan, kepribadian karyawan, kepemimpinan, karakteristik tugas dan kelompok pada organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat menimbulkan sikap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada seorang karyawan. Adapula indikator yang digunakan dalam penilaian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan diantaranya *Altruism, Conscientiousness, Civic Virtue, Courtesy* dan *Sportmanship*. Berdasarkan hasil kuesioner yang sudah dilakukan, terlihat bahwa sikap saling membantu terhadap rekan kerja sangat baik, karyawan mampu mengambil sisi positif dalam masalah yang terjadi dengan baik. Sikap menghargai antar rekan kerjapun terjalin dengan baik, lalu karyawan pun mampu menyelesaikan pekerjaan yang sudah diberikan. Tetapi terdapat masalah pada saja karyawan masih kurang dalam merencanakan pekerjaan yang akan dikerjakan disaat itu, Dari hasil yang sudah didapat karyawan menyatakan bahwa karyawan merasa perencanaan tidak diperlukan dalam pekerjaan yang dikerjakan karyawan tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan merasa dengan menambahkan tugas akan membuat beban kerja meningkat dan jam kerja pun bertambah. Kondisi ini mengidentifikasi

bahwa sikap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki masih kurang karena karyawan kurang bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya

Dengan adanya sikap Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang seimbang maka akan menghasilkan kinerja yang baik, sehingga Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dikatakan Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, uraian kerangka pemikiran diatas didapat dalam keterkaitan antar variabel.

1.2.1 Keterkaitan Antar Variabel

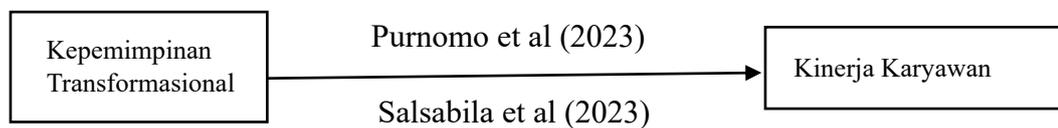
1.2.1.1 Pengaruh Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Purnomo et al (2023) ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di PT Sarana Surya Sakti yang bergerak pada bidang manufaktur. Dapat diartikan semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja pegawai meningkat. Hal ini dibuktikan oleh para karyawan yang setiap bekerja selalu bersemangat untuk mencapai target agar omzet penjualan meningkat.

Menurut Salsabila et al (2023) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tepat penerapan sikap yang dimiliki oleh kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan di Perusahaan kontraktor. Dapat diartikan bahwa

pemimpin di Perusahaan kontraktor yang telah menumbuhkan rasa bangga kepada karyawan yang sudah bergabung pada Perusahaan dengan begitu karyawan menjadi lebih semangat atas tanggung jawab yang diberikan sehingga dapat memaksimalkan kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1

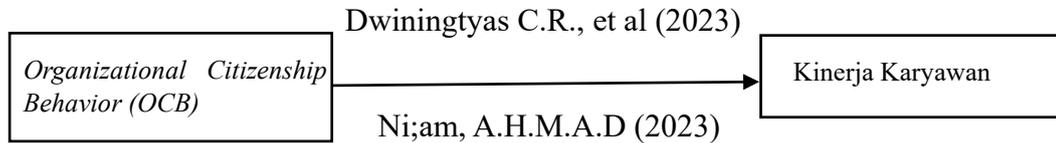
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

1.2.1.2 Pengaruh Antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Dwiningtyas C.R., et al (2023) OCB memiliki pengaruh pada kinerja karyawan muda di kota Surabaya. Temuan tersebut membuktikan bahwa karyawan muda Surabaya mampu menerapkan OCB ditempat kerja dengan beberapa aspek perilaku seperti gemar menolong, sifat berhati-hati, sportivitas, sopan santun dan keadaban sehingga karyawan muda Surabaya dengan sukarela melakukan pekerjaan yang melebihi tuntutan kerja yang ada.

Menurut Ni;am, A.H.M.A.D (2023) OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik OCB yang dimiliki perangkat desa di Kecamatan Alian, maka akan meningkatkan kinerja perangkat desa di kecamatan Alian kab. Kebumen.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja pegawai, digambarkan sebagai berikut:

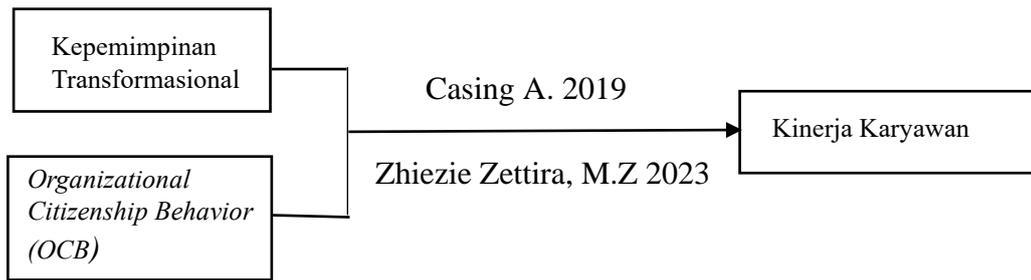


Gambar 2.2
Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan

1.2.1.3 Pengaruh Antara Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan

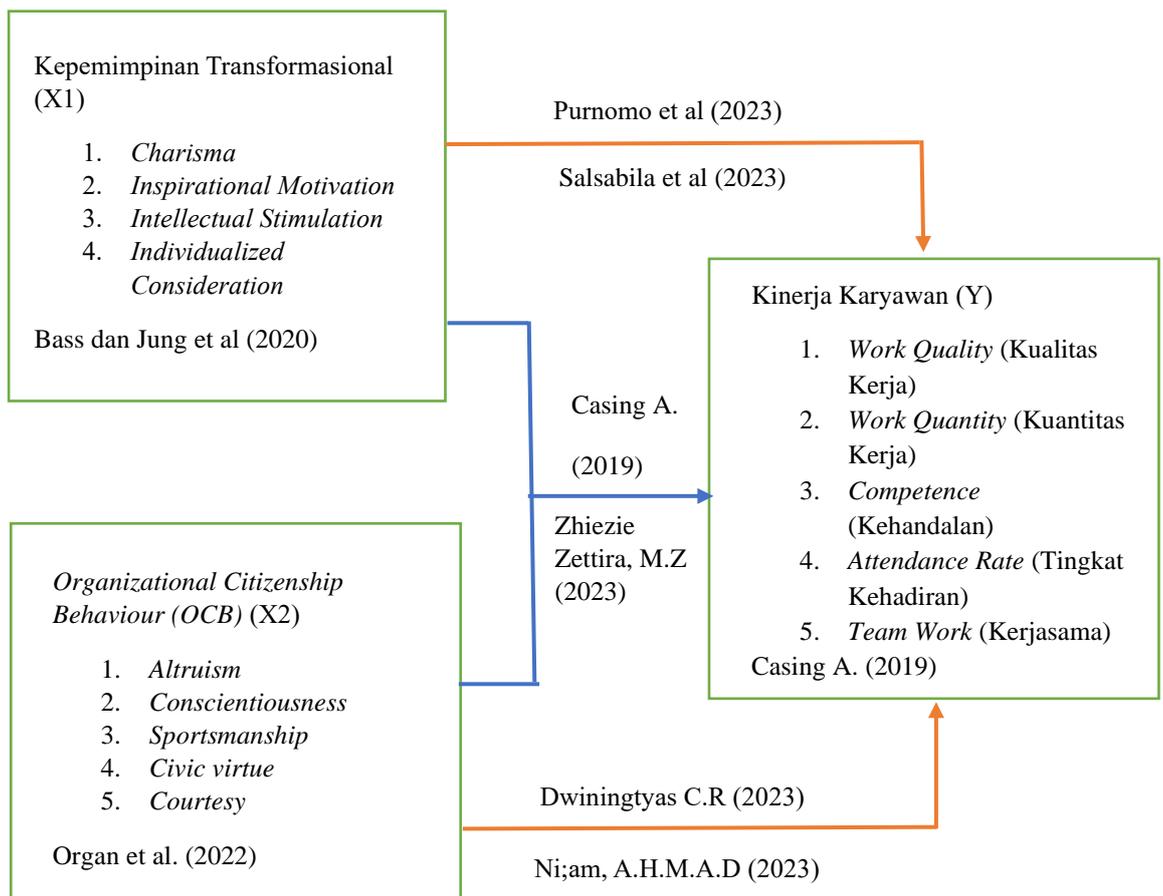
Menurut Casing A (2019) *Organizational Citizenship Behaviour* dan Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar. Hal ini dikarenakan perilaku kehadiran yang dilakukan oleh karyawan memiliki kontribusi rata-rata tertinggi sebesar 4,20 diantara dimensi lainnya terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dan Kepemimpinan.

Berdasarkan hasil yang diteliti oleh Zhiezie Zettira, M.Z (2023) kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Usaha Jaya Kontraktor (UJK). Kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dapat mempengaruhi variabel kinerja pada PT. Usaha Jaya Kontraktor (UJK).



Gambar 2.3
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan keterkaitan antar variabel diatas, maka dapat di gambarkan paradigma penelitian sebagai berikut



Gambar 2.4
Paradigma Penelitian

1.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kesimpulan dari kajian Pustaka dan kerangka pemikiran di atas, maka berikut ini merupakan hipotesis atau jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian.

H1: Untuk hipotesis pertama tidak dilakukan uji hipotesis karena hanya bersifat deskriptif yaitu untuk mengetahui gambaran tentang Keperimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kinerja Karyawan pada PT Sarana Makin Mulia.

H2: Kepemimpinan Trasformasional memiliki tingkat hubungan yang rendah, tidak berpengaruh secara parsial dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Gudang pada PT Sarana Makin Mulia

H3: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki tingkat hubungan sedang, berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Gudang pada PT Sarana Makin Mulia

H4: Kepemimpinan Trasformasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki tingkat hubungan sedang, berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Gudang pada PT Sarana Makin Mulia

