# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

#### 2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008;90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Menurut O'Leary Dalam Martha Andy Pradana (2013 ; 3) Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Sedangkan menurut Jung dan Virgin Dalam Robins (2006;427) mengatakan Kepemimpinan Transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta mengedepankan pada perilaku untuk membentuk transformasi antara individu dengan organisasi.

### 2.1.1.2 Komponen Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008:91) dan Cavazotte (2012), terdapat empat komponen Kepemimpinan Transformasional, yaitu:

1) *Idealized Influence* (pengaruh Ideal)

   *Idealized Influence* (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpinan yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memilki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

   *Inspirational Motivation* adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan mengispirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

*Intellectual Stimulation* adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

*Individualized Consideration* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari Kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

**2.1.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Bass dalam Martha Andy Pradana (2013;4) adanya indikator kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Kharisma (*charisma*)/ Pengaruh ideal

   Merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin dengan dijadikan sebagai panutan oleh bawahan, dipercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat di wujudkan. Pemimpin mendapatkan standard yang tinggi dan sasaran yang menantang bagi bawahan. Kharisma dan pengaruh yang ideal dari

pemimpin menunjukan adanya pendirian, menekankan kebanggaan dan kepercayaan, menempatkan isi-isu yang sulit, menunjukan nilai yang paling penting dalam visi dan misi yang kuat, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan serta memiliki *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan di teladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

2. Rangsangan intelektual *(intellectual stimulation*)

   Berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdik dan cermat, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara yang baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual berarti menghargai kecerdasan mengembangkan rasionalitas dan pengambilan keputusan secara hati-hati. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semat

3. Inspirasi (*Inspiration*)

   Pemimpin yang inspirasional adalah seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu

mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang di lakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

4. Perhatian individual

   Perhatian secara individual merupakan cara yang di gunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing. Memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individu dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

### 2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

#### 2.1.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ (2005) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem penghargaan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

Erturk, Yilmaz, Ceylan (2004) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku fungsional, perilaku *extra-role*, dan perilaku proposional karyawan yang diarahkan pada sasaran yang terdapat dalam organisasi (yaitu individu, kelompok, departemen fungsional, dan lain-lain).

Schultz dan Schultz (2006) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku dimana setiap anggota organisasi akan menghadirkan perilaku positif sehingga akan mempercepat penyelesaian konflik serta membangun iklim kerja positif di dalam organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individual yang bersifat bebas dan positif, sehingga mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

#### 2.1.2.2 Faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Shweta dan Srirang (2010) menyajikan sebuah tinjauan yang komprehensif berupa kerangka kerja untuk mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi, diantaranya:

1. Disposisi individu dan motif individu

   Disposisi individu seperti *positive affectivity*, *negative affectivity*, *conscientiousness, agreeableness*, dan juga *locus of control* memainkan peran penting dalam menentukan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang ditampilkan oleh pegawai. Selain disposisi individu, pegawai didorong oleh motivasi baik instrinsik atau ekstrinsik untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Kohesivitas kelompok

   Pegawai pada umumnya berhubungan langsung dengan kelompok kerja dalam pekerjaannya. Hal ini secara jelas memberikan pengaruh pada sikap dan perilaku pegawai tersebut. Kohesivitas kelompok mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi yang bertujuan untuk lebih mempererat hubungan agar kelompok menjadi kuat dan efektif.

3. Sikap Pegawai

   *Organizational Citizenship Behavior* tergantung pada sikap positif karyawan terhadap organisasi, yang meliputi:

   a. Komitmen Organisasi

      Dalam beberapa kasus, tingkat komitmen organisasi mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* tercermin dalam keterlibatan pegawai dalam permasalahan organisasi di luar penugasan secara umum.

   b. Kepuasan Kerja

Berbagai studi menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

4. Kepemimpinan Transformasional

   Pegawai yang paling mungkin terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi adalah dalam kondisi manajer menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional seperti mempunyai visi, menjadi teladan, menyegarkan intelektual bawahan, dan mengkomunikasikan harapan kinerja yang tinggi. Jelas sekali bahwa perhatian pada munculnya *Organizational Citizenship Behavior* pegawai bergantung pada efektivitas kepemimpinan yang berjalan dalam organsiasi.

5. Keadilan Organisasi

   Keadilan Organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Organisasi yang mengikuti prinsip-prinsip umum keadilan organisasi akan memastikan bahwa keadilan distributif, keadilan *procedural*, dan keadilan intersaksional telah memiliki ukuran yang baik dalam organisasi. Masing-masing komponen dalam keadilan organisasi memberikan kontribusi yang sangat penting dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* pegawai dalam organisiasi.

### 2.1.2.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ *et al* (2006:22) adanya komponen *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

1. *Altruism*

   *Altruism* adalah perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara suka rela. Secara lebih rinci, komponen *altruism* memiliki ciri-ciri sebagai:

   a. Membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih
   b. Menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir.
   c. Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah pekerjaan.
   d. Membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif
   e. Membantu proses orientasi lingkungan kerja atau memberi arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta.

2. *Courtesy*

   *Courtesy* adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Secara Lebih rinci, Komponen *Courtesy* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

   a. Menghormati hak- hak dan privasi rekan kerja .
   b. Mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja.
   c. Mencoba menhindari terjadinya perselisihan antar rekan .
   d. Mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan.

e. Bekonsultasi terlebih dahulu dengan rekan kerja yang mungkin akan terpengaruh dengan tindakan yang akan dilakukan.

3. *Sportmanship*

*Sportmanship* adalah kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. Secara Lebih rinci, komponen *sportsmanship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

a. Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele.
b. Tidak membesarkan-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
c. Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.
d. Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.

4. *Conscientiouness*

*Conscientiouness* adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. Secara lebih rinci, komponen *conscientiousness* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a. Keika tidak masuk kerja, melapor kepada atasan atau rekan kerja terlebih dahulu.
b. Menyelesaikan tugas sebelum waktunya.

c. Selalu berusaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan.
d. Secara sukarela melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi disamping tugas utama.
e. Tidak membuang-buang waktu kerja.
f. Tidak mengambil waktu istirahat secara berlebihan.
g. Mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi meskipun dalam kondisi tidak ada seorang pun yang mengawasi.

5. *Civic Virtue*

*Civic Virtue* adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi. Secara lebih rinci, komponen *civic virtue* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a. Peduli terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.
b. Turut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.
c. Mengambil inisiatif untuk memberikan rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2005:9), "Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan."

Kinerja Karyawan (*job performance*) dapat di artikan sampai sejauh mana seorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya. Faustin Gomes dalam Maulizar (2012;60) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil keluaran yang di hasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode tertentu. Sedangkan pengukuran performansi menurut Faustin Gomes dalam Maulizar (2012;60) merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya. Kinerja Karyawan umumnya di posisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian karena di pandang sebagai akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan.

Robbins (2007 : 212) mendefinisikan prestasi kerja karyawan sebagai hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu di bandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Oleh karena itu kinerja karyawan umumnya menyangkut dengan pekerjaan atau macam pekerjaan manusia yang mengerjakan pekerjaan tersebut dan kemampuan serta lingkungan dari pada

pekerjaan tersebut, kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kerja adalah proses mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja pada umumnya mencangkup aspek kualitatif dari pelaksanaan pekerjaan.hasil kerja atau kualitas dan kuantitas yang di capai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya , Hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik / mental maupun non fisik/ non mental atau catatan *outcome* yang di hasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan karyawan selama periode waktu tertentu.

Menurut Gibson, dalam Budaya Organisasi oleh Laksmi Riani, (2011:98) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya.

Dari pengertian kinerja karyawan di atas dapat di simpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan.

### 2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Penilain kinerja karyawan atau dikenal dengan istilah "*Performance appraisal*", Suatu proses yang di gunakan manajer untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang di maksud. Penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang akan di kembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek orang ataupun satu.

Menurut Handoko dan Hani (2007:13) mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat di gunakan untuk:

1. Perbaikan Kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
2. Pnyesuaian gaji, evaluasi kinerja, membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya di dasarkan pada kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
4. Perncanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukan perlu latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus di teliti.
6. Penyimpangan-penyinpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
7. Melihat ketidak akuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain seperti sistem informasi manajemen.
8. Menditeksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
9. Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal di ambil tanpa diskriminasi.

Menurut Simanjuntak (2011;15) Kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan,etos kerja, motivasi kerja sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi)

Kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

### 2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernadin dan Rusel dalam Lila Tintami (2012;3) menyatakan kinerja mengacu pada beberapa faktor yaitu :

1. *Quantity of work* ( kuantitas/ jumlah yang di hasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat di selesaikan)
2. *Quality of work* (Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya)
3. *Initiative* (semangat melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya)
4. *Dependability* (kesadaran untuk dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaiaan kerja)
5. *Cooperation* (kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi)

## 2.1.4 Hubungan Antar Variabel

### 2.1.4.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan

Bass dalam Rina Irawati (2013 ; 5) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat

berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.

Rafferty dan Griffin dalam Yusuf Arifin (2011;410) mengatakan pimpinan transformasional bagi organisasi dan juga individu lebih mendefinisikan kebutuhan untuk berubah, menciptakan visi baru dan memobilasi komitmen terhadap visi tersebut sehingga pemimpin transformasional lebih dominan pada bagaimana mentransformasi organisasi dan langsung memberikan pengaruh pada pencapaian kinerja yang lebih baik.

### 2.1.4.2 Hubungan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dengan Kinerja Karyawan

Robbin dan judge (2008) Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik akan mempengaruhi kinerja menjadi lebih baik dari organisasi yang lain . OCB adalah suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi yang dilakaukan sukarela luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi.

Polat (2009) Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku sebatas peraturan perusahaan dan perilaku in-role sesuai dengan *job decription*, melainkan juga perilaku *extra-role* atau yang disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB memfasilitasi terjadinya pembaruan, orientasi pada lingkungan, transfer sumberdaya, penghematan, peningkatan kualitas, peningkatan efisiensi dan kinerja

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan Penelitian terdahulu dari beberapa Jurnal yaitu:

**Tabel 2.1**
**Penelitian Terdahulu**

| NO | Nama Peneliti | Judul | Hasil dan kesimpulan | Persamaan | Perbedaan | Tahun |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Desi Mayasari | Peran penambahan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Gaya Transaksional Dalam memprediksi Kinerja, OCB, dan Sikap Bawahan Terhadap: Studi Empiris pada Perusahaan Peternakan | Gaya Transformasional berpengaruh positif pada Kinerja, OCB dan sikap bawahan terhadap atasan. Penambahan gaya kepemimpinan Transformasional meningkatkan kemampuan dalam memprediksi kinerja, OCB dan Sikap bawahan terhadap atasan. | 1. variabel<br>2.Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2010** |
| 2 | Nurmadhani Fitri Suyuthi, H. Djabir Hamzah dan otto R. Payangan | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Divre VII Makassar | Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang kuat . ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi yang signifikan kepada kinerja . | 1. variabel X1 dan Y<br>2.Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan ttransformasional terhadap kinerja | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2010** |
| 3 | Ardi Yulianto Lembono | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta kepuasan Kerja Terhadap OCB Pada PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan | Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja . Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi dapat meningkatkan OCB para karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan | 1. variabel X1 dan X2<br>2. Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan OCB . | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2013** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | Linda Kartini Ticoalu | *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan | *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan, Artinya karyawan yang memiliki OCB, yang didalamnya terdapat ketaatan, loyalitas, dan partisipasi sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. | 1. variabel X2 dan Y<br>2.Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara OCB dan Kinerja . | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2009** |
| 5 | Edward dan Rts. Ratnawati | Kualitas Hubungan Atasan Bawahan Sebagai Mediator dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Citizenship dan Kinerja Pegawai Administratif Universitas Jambi | Kepemimpinan Transformasional memiliki efek tidak langsung yang cukup besar terhadap Kinerja, jauh lebih besar dari efek langsungnya. | 1. variabel<br>2.Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional, OCB terhadap kinerja | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2013** |
| 6 | Marita Ahdiyana | Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Kinerja Organisasi | OCB mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja organisasi dan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya . | 1. variabel X2 dan Y Pemikiran<br>2. Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara OCB dan kinerja | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2011** |
| 7 | Dina Arfianti Siregar, SE.,M.Si. | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kebijakan Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja dan Hubungannya dengan *Organizational Citizenship Behavior*( Studi Kasus SMP Swasta Al Ulum Terpadu Medan) | Terdapat hubungan yang signifikan dan keeratan hubungan kuat antara kepuasan kerja dengan OCB. | 1. variabel X1 dan Y<br>2.Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan ttransformasional terhadap kinerja | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2012** |
| 8 | Atika Modassir dan Tripti Singh | *Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior* | *The importance of OCB cannot be emphasized enough while creating competencies for organizations in today's world. EI plays a big role in enhancing the OCBs of followers, specifically qualities such as* | 1. variabel<br>2. .Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2008** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *conscientiousness and altruism. Organizations need to give importance to EI for enhancing positive outcomes like OCB.* | | | |

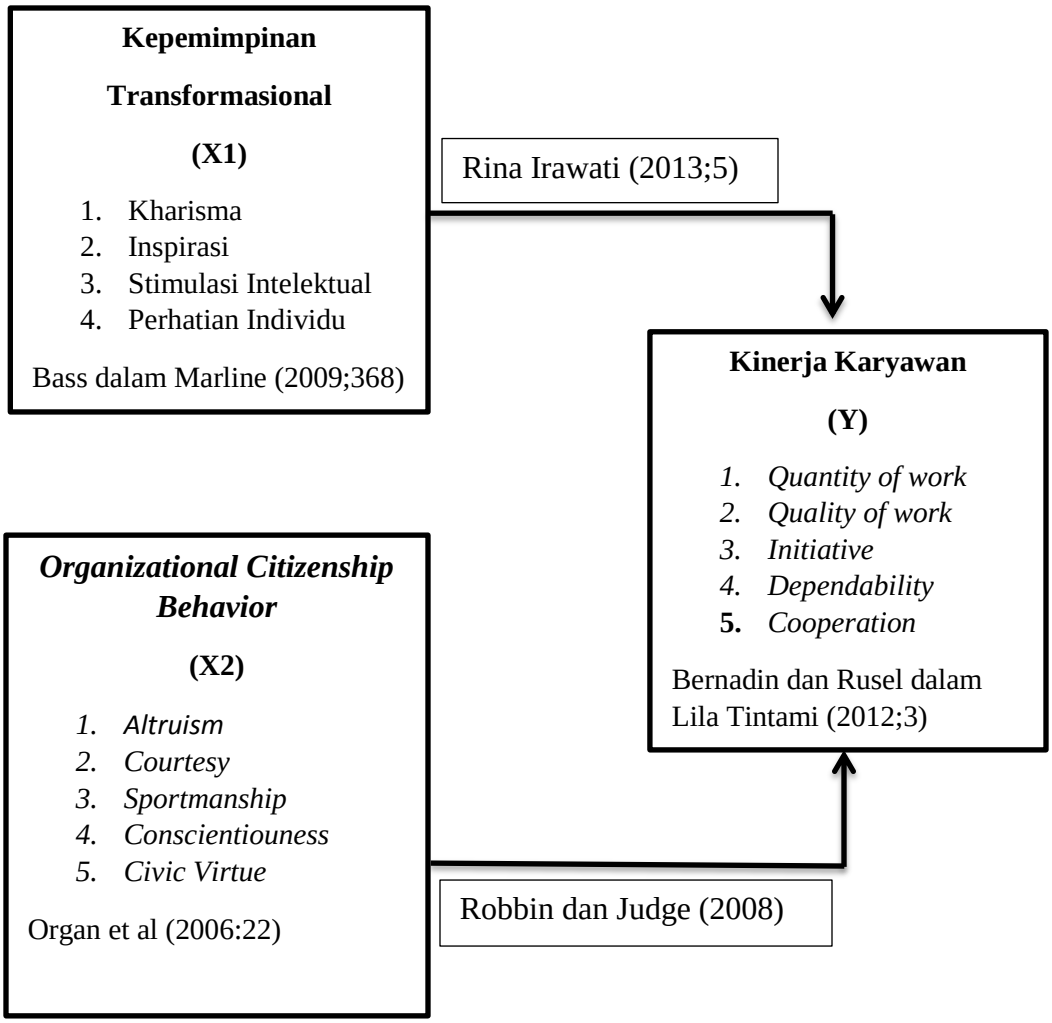
## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta mengedepankan pada perilaku untuk membentuk transformasi antara individu dengan organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di beri penghargaan oleh perolehan kinerja tugas. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individual yang bersifat bebas dan positif, sehingga mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan.

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.




**Gambar 2.1**

**Bagan Kerangka Penelitian**

## 2.3. Hipotesis

Sugiyono (2012:18) menyatakan "Hipotesis penelitian itu merupakan jawaban sementara terhadap rumusan penelitian. Dikatakan sementara karena jawabannya baru menggunakan teori".

Berdasarkan Rumusan masalah dan kerangka berpikir yang telah dijelaskan, maka hipotesis atau dugaan sementara dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan Tranformasional Berpengaruh terhadap Kinerja pada PT. PLN (Persero) Kantor Area Sumedang.
2. *Organizational Citizenship Behavior* Berpengaruh terhadap Kinerja pada PT. PLN (Persero) Kantor Area Sumedang.