

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Menurut Taylor & Pocter dalam Rahmawati (2023) penelitian terdahulu adalah hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	Ratya Shafira Arifiani, Endang Siti Astuti, Ika Ruhana (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB dan Kepuasan Kerja	Mengkaji kepemimpinan transformasional dan OCB dengan pendekatan kuantitatif.	Fokus pada tenaga perawat dan kepuasan kerja sebagai variabel tambahan, lokasi di sektor kesehatan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. 4. Kepemimpinan transformasional memengaruhi OCB secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.
2.	Ida Bagus Made Juniarta, I Made Wardana, Made Surya Putra (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB Melalui Mediasi Kepercayaan dan Kepuasan Kerja	Sama-sama meneliti kepemimpinan transformasional dan OCB.	Memasukkan kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap OCB. 2. Berpengaruh positif terhadap

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
					kepercayaan kepada atasan. 3. Berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3.	Ely Kartikaningdyah, Nurul Kameliza Utami (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi OCB	Menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengkaji peran OCB sebagai mediasi.	Menambah variabel keadilan prosedural dan lokasi di Bank Syariah Batam.	1. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. OCB berperan sebagai mediator. 3. Keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap OCB.
4.	Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby (2018)	Pengaruh OCB terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Membahas hubungan OCB dan kinerja karyawan.	Tidak menyertakan kepemimpinan transformasional dan menggunakan desain non-mediator.	1. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. OCB berpengaruh terhadap kinerja. 3. Kepuasan kerja menjadi mediator parsial antara OCB dan kinerja.
5.	Unsul Abrar, Isyanto (2019)	Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan	Membahas OCB dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.	Fokus hanya pada hubungan langsung antara OCB dan kinerja.	1. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kontribusi OCB terhadap kinerja sebesar 15,4%, sisanya dipengaruhi faktor lain.
6.	Dewiana Novitasari, Masduki Asbari (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja	Meneliti pengaruh kepemimpinan	Memasukkan kesiapan untuk berubah sebagai variabel	1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
		Karyawan: Peran Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator	transformasional terhadap kinerja.	mediasi, tidak fokus pada OCB.	langsung terhadap kinerja. 2. Berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah.
7.	Ricky Lukito (2020)	Pengaruh OCB Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja	Membahas pengaruh OCB terhadap kinerja.	Fokus di sektor produksi PVC dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.	1. OCB tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. 2. OCB berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.
8.	Muflikhatun Naimah, Fatwa Tentama, Erita Yuliasesti Diah Sari (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja	Membahas OCB sebagai mediasi, dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas.	Menambahkan keterlibatan kerja sebagai variabel tambahan di sektor pendidikan.	1. Kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. 2. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator. 3. Keterlibatan kerja menyumbang 27,4% terhadap OCB.
9.	Indah Permata Sari Sihotang, Diana Fajarwati (2024)	Analisis Peran OCB sebagai Mediasi antara <i>Transformasional Leadership</i> terhadap Kinerja	Membahas hubungan kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja karyawan.	Fokus pada perusahaan Freight Forwarding dan menggunakan PLS-SEM.	1. Kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap OCB dan kinerja. 2. OCB memediasi hubungan tersebut. 3. Keterbatasan pada cakupan responden.
10.	Ni Kadek Nonik Rasminingsih, I Putu Wahyu Dwinata JS, I	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja	OCB dan kepemimpinan transformasional	Menambahkan kepuasan kerja sebagai mediasi,	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Komang Suryadnya Diputra (2024)	Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan OCB sebagai Mediasi	sebagai variabel utama.	lokasi di BPD Bali.	<ul style="list-style-type: none"> 1. kinerja dan kepuasan kerja. 2. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. 3. OCB berpengaruh positif terhadap kinerja.
11.	Nur Al'fiah, Agung Dwi Nugroho, Tri Wahjoedi (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di We Go Print	Membahas pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan.	Tidak menggunakan OCB, menambahkan motivasi kerja.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berperan signifikan terhadap kinerja. 2. Motivasi kerja tidak berdampak signifikan.
12.	Hermaji Miftah, Basri Modding Dahlia (2024)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja melalui <i>Employee Engagement</i>	Membahas kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.	Memasukkan iklim organisasi dan <i>employee engagement</i> , tanpa OCB.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 2. Iklim organisasi berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i>. 3. <i>Employee engagement</i> berdampak pada kinerja.
13.	Ana Masruhah, Susi Widjajani, Budiyanto (2024)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai <i>Intervening</i>	Meneliti kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dengan OCB sebagai mediasi.	Lokasi di Dinas Lingkungan Hidup Purworejo, tidak menggunakan metode Sobel. Lokasi di Dinas Lingkungan Hidup	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja. 2. OCB berpengaruh terhadap kinerja. 3. OCB menjadi variabel mediasi.

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Mayoritas penelitian menyoroti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan variabel mediasi seperti *organizational citizenship behavior* (OCB), kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja karyawan, meskipun mekanisme pengaruhnya bervariasi tergantung pada variabel tambahan yang digunakan.

Beberapa penelitian menegaskan peran OCB sebagai mediator signifikan, sementara penelitian lain menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja atau kepercayaan kepada atasan. Selain itu, beberapa penelitian tidak memasukkan OCB, melainkan fokus pada motivasi kerja atau kesiapan untuk berubah. Perbedaan utama juga terletak pada sektor penelitian, mulai dari instansi pemerintah, perbankan, kesehatan, manufaktur, hingga pendidikan. Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, meski efektivitasnya dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual dan variabel tambahan.

B. Konsep dan Teori

Dalam setiap penelitian, pemahaman terhadap konsep-konsep dasar dan teori yang mendasari topik yang dibahas sangat penting untuk memberikan landasan yang kuat dan memperkaya analisis yang dilakukan. Pada bagian ini, akan dibahas berbagai konsep dan teori yang relevan dengan topik penelitian ini.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Fliplo dalam Fachrurazi et al. (2021) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu dan organisasi.

Dalam perspektif Islam, pengelolaan sumber daya manusia juga memiliki dasar yang kuat dan luhur. Islam memandang manusia sebagai makhluk yang memiliki amanah, tanggung jawab, dan potensi untuk berkembang. Oleh karena itu, pengelolaan manusia harus dilakukan dengan penuh keadilan, kepercayaan, dan rasa tanggung jawab. Prinsip-prinsip ini ditegaskan dalam Al-Qur'an dan hadits. Salah satu ayat yang relevan dalam konteks rekrutmen dan seleksi SDM adalah firman Allah dalam Surah Al-Qashash ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.

Ayat ini menekankan dua kriteria utama dalam memilih tenaga kerja, yaitu kompetensi dan integritas. Kedua hal ini merupakan fondasi penting dalam membangun organisasi yang profesional dan bermartabat.

Selain itu, prinsip keadilan dalam penempatan dan pengambilan keputusan dijelaskan dalam Surah An-Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Ayat ini memberikan arahan jelas kepada setiap pemimpin atau manajer untuk bersikap adil dalam memberikan amanah, termasuk dalam promosi jabatan, penilaian kinerja, dan pemberian *reward*.

Islam juga memberikan perhatian besar terhadap hak-hak pekerja, sebagaimana ditegaskan dalam sebuah hadits Nabi Muhammad SAW yang berbunyi:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَفُهُ

Artinya: Berikanlah upah kepada pekerja sebelum kering keringatnya” (HR. Ibnu Majah).

Hadits ini menekankan pentingnya pemenuhan hak pekerja secara tepat waktu dan adil sebagai bentuk penghargaan terhadap usaha dan kontribusinya. Hal ini selaras dengan prinsip-prinsip kompensasi dalam manajemen SDM modern yang mendorong pemberian imbalan yang layak dan memotivasi.

Dalam aspek kepemimpinan, Islam juga menempatkan tanggung jawab terhadap bawahan sebagai amanah yang besar. Rasulullah SAW bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya (HR. Bukhari dan Muslim).

Hadits ini menjadi pengingat bahwa posisi sebagai manajer atau atasan dalam organisasi bukan hanya sekadar jabatan, tetapi sebuah tanggung jawab yang akan dipertanggungjawabkan tidak hanya di dunia, tetapi juga di akhirat.

Keseluruhan nilai-nilai Islam tersebut menegaskan bahwa manusia adalah inti dari organisasi. Karyawan bukan hanya sebagai alat produksi, tetapi merupakan aset berharga yang harus diberdayakan, dilibatkan, dan dikembangkan secara berkelanjutan. Dalam Islam, keberhasilan dalam mengelola manusia juga akan bernilai ibadah, jika dilakukan dengan prinsip keadilan, kejujuran, dan amanah.

2. Kepemimpinan Transformasional

Salah salah satu pendekatan yang berpengaruh dalam dunia manajemen, kepemimpinan transformasional menarik perhatian karena kemampuannya dalam menggerakkan individu dan tim menuju perubahan yang lebih baik. Penjelasan lebih lanjut mengenai konsep dan teori kepemimpinan transformasional akan diuraikan sebagai berikut.

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Robbins dalam Riwu & Cendana (2023) kepemimpinan merujuk pada kemampuan seseorang untuk memandu sebuah kelompok dalam mencapai visi atau tujuan yang telah ditentukan. Ini juga mencakup

keterampilan dalam memengaruhi anggota kelompok untuk bersama-sama merealisasikan tujuan tersebut. Definisi lain menurut Baron dalam Riwu & Cendana (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses dimana seseorang memengaruhi kelompok lain guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh kelompok atau organisasi.

b. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Suarga dalam Sofiah Sinaga (2021) Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi bawahannya melalui pendekatan tertentu. Dengan menerapkan kepemimpinan ini, bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, serta menunjukkan loyalitas dan rasa hormat kepada pemimpinnya

Kepemimpinan transformasional menurut Hakim dalam Sofiah Sinaga (2021) lebih berfokus pada pembaruan dan pengembangan para pengikut serta organisasi secara menyeluruh, dibandingkan hanya memberikan arahan yang bersifat *top-down*, yaitu pendekatan hierarkis di mana keputusan dibuat oleh atasan dan disampaikan kepada bawahan. Selain itu, pemimpin transformasional cenderung berperan sebagai mentor yang terbuka untuk mendengarkan dan menerima aspirasi dari bawahannya.

c. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dalam Arifudin (2020) kepemimpinan transformasional adalah kesatuan yang saling terikat (*interpedence*) untuk membangun visi organisasi.

Ada empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) *Idealized Influence*

Pemimpin transformasional menjadi teladan melalui perilaku, sikap, dan komitmennya terhadap bawahan. Ia menunjukkan perhatian mendalam pada kebutuhan bawahannya, bersedia menghadapi risiko bersama, tidak memanfaatkan kekuasaan untuk kepentingan pribadi, dan menyampaikan visi yang jelas serta rasa misi. Pemimpin ini juga menanamkan rasa bangga pada bawahannya, sehingga mereka merasa hormat, kagum, dan percaya pada pemimpin. Dengan demikian, bawahan terdorong untuk meniru perilaku dan tindakan pemimpin. Pendekatan ini membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan, terutama perubahan yang signifikan dan mendasar.

2) *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi bawahannya dengan menetapkan harapan yang tinggi secara tegas. Ia menggunakan simbol-simbol untuk mengarahkan upaya dan tindakan, serta menyampaikan tujuan utama dengan cara yang sederhana dan mudah dipahami, sehingga menciptakan semangat kerja yang tinggi.

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi dan kreativitas. Ia menganggap perbedaan pandangan sebagai hal yang wajar dan mendorong bawahannya untuk menyampaikan

ide-ide baru serta solusi baru. Pendekatan ini memotivasi tim untuk berpikir di luar batasan yang ada dan memperkenalkan ide-ide baru yang dapat mengubah organisasi.

4) *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional fokus pada pemenuhan kebutuhan individu untuk membantu mereka mencapai potensi terbaik. Sebagai pelatih atau mentor, pemimpin memberikan bimbingan yang lebih personal untuk mendukung perkembangan karyawan, sehingga mereka dapat berkembang baik secara profesional maupun pribadi. Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu sekaligus menciptakan hubungan kerja yang lebih mendalam.

d. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Adapun indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass & Avolio dalam Prahesti et al. (2017) adalah sebagai berikut:

1) *Idealized Influence*

- (a) Komitmen
- (b) Konsisten terhadap Keputusan
- (c) Keyakinan kepada pemimpin
- (d) Bangga terhadap pemimpin

2) *Inspirational Motivation*

- (a) Memotivasi agar sesuai visi, misi, dan tujuan organisasi
- (b) Memotivasi agar sesuai prosedur kerja
- (c) Mengarahkan untuk sesuai mekanisme kerja

3) *Intellectual Stimulation*

- (a) Inspirasi kreatif
- (b) Mendorong untuk inovatif
- (c) Perhatian untuk peningkatan kinerja

4) *Individual Consideration*

- (a) Perhatian pada profesionalitas
- (b) Perhatian dalam karir

e. Unsur-Unsur Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional sebagai seorang pemimpin yang memiliki karakteristik dan menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawannya dengan memberikan perhatian, dalam kepemimpinannya memerlukan unsur-unsur yang sangat penting. Adapun menurut McShane dalam Surti Wardani (2024) menerangkan bahwa unsur-unsur kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- 1) *Develop a strategic vision*, pemimpin transformasional menciptakan tujuan masa depan perusahaan yang dapat menginspirasi karyawan agar dapat mencapai tujuan yang mungkin sebelumnya tidak mereka bayangkan.
- 2) *Communicate the vision*, visi adalah inti dari kepemimpinan transformasional, dan mengomunikasikan visi adalah proses yang penting. Kualitas kepemimpinan yang utama terletak pada

kemampuan pemimpin dalam membangun dan menyebarkan visi mereka kepada seluruh anggota organisasi.

- 3) *Model the vision*, pemimpin transformasional tidak sekedar menyampaikan hanya visi, tetapi juga berusaha merealisasikannya melalui tindakan nyata. Mereka menjalankan prinsip "*walk the talk*" dengan keluar dari zona nyaman mereka sebagai eksekutif dan mengambil langkah-langkah konkret yang mendukung pencapaian tersebut.
- 4) *Build commitment to the vision*, mengubah visi menjadi kenyataan memerlukan komitmen penuh dari seluruh karyawan. Pemimpin transformasional mewujudkan hal ini dengan menggunakan kata-kata yang menginspirasi, simbol-simbol yang bermakna, dan cerita yang membangkitkan semangat. Pendekatan ini membantu karyawan merasa terhubung dengan visi tersebut, sehingga mereka menjadikannya sebagai tujuan bersama yang ingin dicapai.

f. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Assingily dalam Sofiah Sinaga et al. (2021) mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Pemimpin yang memiliki integritas dan kemandirian yang kuat dalam mewujudkan visi organisasi.
- 2) Sebagai bawahan, penting untuk memiliki kesadaran akan nilai kerja sama dalam mencapai tujuan, yang didorong oleh motivasi dan dukungan dari pemimpin.

- 3) Semua anggota organisasi yang berada di bawah kepemimpinan transformasional harus siap mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, dengan tujuan untuk menciptakan perubahan positif. Pemimpin transformasional bertindak dengan tulus, tanpa mengharapkan balasan, dan focus pada kemajuan serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

3. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan menjadi salah satu aspek yang sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana seorang individu mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan harapan organisasi. Penjelasan lebih lanjut mengenai konsep dan teori kinerja karyawan akan diuraikan sebagai berikut:

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja mencerminkan tingkat produktivitas seorang karyawan dibandingkan dengan rekan kerjanya, berdasarkan hasil dan perilaku yang berhubungan dengan tugas yang dijalankan. Menurut Robbins dalam Aeni et al. (2023) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh karyawan dalam pekerjaannya berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tersebut.

b. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja menurut Robbins dalam Aeni et al. (2023) merupakan instrumen untuk mengukur sejauh mana capaian kinerja karyawan.

Berikut ini beberapa indikator dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan diantaranya:

1) Kualitas kerja

Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan pandangan mereka terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta tingkat penyelesaian tugas yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki. Kualitas kerja mencerminkan sejauh mana hasil pekerjaan yang diselesaikan memenuhi standar yang ditetapkan, serta bagaimana keterampilan dan kemampuan individu berkontribusi dalam mencapai tujuan tersebut.

2) Kuantitas

Kuantitas merujuk pada jumlah *output* yang dihasilkan, yang dapat diukur berdasarkan unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas berfungsi sebagai indikator hasil kerja, baik dari jumlah unit yang diproduksi maupun dari jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan oleh karyawan. Sebagai contoh, seorang karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dibandingkan dengan batas waktu yang telah ditentukan perusahaan dapat dianggap memiliki kinerja yang lebih baik dalam hal kuantitas.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mengacu pada sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang telah ditetapkan, dengan memastikan hasil *output* yang sesuai serta penggunaan waktu yang efisien

untuk aktivitas lainnya. Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, tanpa menghambat penyelesaian tugas lain, menjadi salah satu indikator kinerja yang penting. Hasil ini menunjukkan efisiensi dalam pengelolaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi ekspektasi yang ditetapkan organisasi.

4) Efektivitas

Efektivitas dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang ada secara optimal. Dalam konteks karyawan, ini berarti mereka mampu bekerja dengan cara yang efisien, memanfaatkan sumber daya yang tersedia seperti tenaga kerja, teknologi, dana, dan bahan baku untuk menghasilkan hasil yang maksimal dengan upaya yang minim. Karyawan yang efektif tidak hanya menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga mampu menyelesaikan tugas tersebut dengan cara yang mendukung tujuan organisasi dan meminimalkan pemborosan sumber daya.

5) Kemandirian

Kemandirian merujuk pada kemampuan seseorang individu untuk menyelesaikan tugas atau tanggung jawabnya tanpa tergantung pada bantuan atau pengawasan dari orang lain. Individu yang mandiri mampu mengambil inisiatif, membuat Keputusan sendiri, dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dengan sedikit atau tanpa intruksi tambahan. Dalam konteks karyawan, kemandirian sangat penting karna menunjukkan kepercayaan diri, tanggung jawab, serta kemampuan untuk mengelola

pekerjaan dengan efisien tanpa bergantung pada orang lain. Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan berdasarkan kualitas kerja, kuantitas hasil, ketepatan waktu, efektivitas, serta tingkat kemandirian dalam bekerja. Karyawan yang mandiri mampu menjalankan tugasnya tanpa pengawasan dan menyelesaikan pekerjaannya secara independent tanpa bergantung pada bantuan atau arahan dari orang lain.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator kepemimpinan kinerja karyawan menurut Robbins dalam Prahesti et al. (2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas
 - (a) Memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
 - (b) Menggunakan pekerjaan dengan penuh perhitungan, hati-hati, dan teliti
- 2) Kuantitas
 - (a) Menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP
 - (b) Mampu melakukan dan memahami setiap pekerjaan
- 3) Ketepatan Waktu
 - (a) Memiliki keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
 - (b) Tidak menunda pekerjaan

- 4) Efektivitas
 - (a) Melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang melakukan kesalahan
 - (b) Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara konsisten
- 5) Kemandirian
 - (a) Mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri
 - (b) Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pemimpin

d. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk memperoleh informasi yang akurat mengenai performa para anggotanya. Proses ini juga dapat diartikan sebagai evaluasi terhadap seberapa baik karyawan menjalankan tugasnya dibandingkan dengan standar tertentu, kemudian hasilnya disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan.

Melalui penilaian kinerja, karyawan dapat memahami tingkat performa mereka, baik melalui umpan balik informal seperti komentar positif dari rekan kerja, maupun melalui sistem formal. Penilaian formal ini dirancang untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti perilaku, hasil kerja, dan tingkat absensi.

Adapun tujuan dari penilaian kinerja menurut Siagian dalam Nur Aziz & Dewanto (2022) antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan Prestasi Kerja

Penilaian kinerja membantu mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dengan masukan

yang konstruktif, karyawan dapat memperbaiki kekurangan, memaksimalkan potensinya, dan meningkatkan kualitas kerja secara keseluruhan.

2) Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang objektif memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukan secara adil berdasarkan kemampuan dan kontribusinya, bukan berdasarkan faktor-faktor subjektif seperti favoritisme atau bias lainnya.

3) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Proses penilaian kinerja sering kali mengungkap keterampilan atau pengetahuan yang perlu ditingkatkan. Informasi ini digunakan untuk merancang program pelatihan atau pengembangan yang relevan bagi karyawan, sehingga mereka lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan.

4) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu organisasi menentukan besaran kompensasi (gaji, bonus, atau insentif lainnya) berdasarkan kinerja individu. Ini memastikan bahwa penghargaan diberikan secara proporsional sesuai kontribusi karyawan.

5) Keputusan Promosi, Mutasi dan Demosi

Hasil penilaian kinerja menjadi dasar untuk menentukan karyawan yang layak dipromosikan, dipindahkan ke posisi lain (mutasi), atau bahkan diturunkan dari jabatannya (demosi) jika kinerjanya tidak memenuhi harapan.

6) Kesalahan Desain-Desain Kerja

Penilaian kinerja dapat mengungkap masalah dalam desain pekerjaan atau alur kerja. Jika hasil kinerja yang buruk disebabkan oleh tugas yang tidak jelas atau alur kerja yang tidak efisien, organisasi dapat memperbaiki desain pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas.

7) Menentukan Perencanaan dan Pengembangan Karir

Melalui penilaian kinerja, organisasi dan karyawan dapat merencanakan langkah-langkah pengembangan karir jangka panjang. Ini mencakup identifikasi jalur karir yang sesuai dengan minat dan keterampilan karyawan, serta pengembangan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Melalui penilaian kinerja, perusahaan dapat mengevaluasi sejauh mana karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Ketepatan karyawan dalam melaksanakan perannya memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Hal ini didasarkan pada kebutuhan setiap individu dalam organisasi untuk mendapatkan pengakuan atas kinerja yang telah mereka capai. Dalam konteks sumber daya manusia di suatu organisasi, terdapat beberapa hal yang mendasari pentingnya penilaian kinerja menurut Ilyas dalam Chairunnisah et al. (2021) yaitu:

- 1) Setiap individu berkeinginan untuk mengembangkan potensi dan kemampuannya secara maksimal.

- 2) Setiap individu berharap mendapatkan penghargaan ketika dinilai berhasil menjalankan tugas dengan baik.
- 3) Setiap individu ingin mendapatkan penilaian kinerjanya dilakukan dengan cara objektif.

e. Metode Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja, dibutuhkan metode yang memiliki tingkat analisis yang representatif. Menurut Griffin dalam Arifin & Puspa Arum (2022) ada dua kategori utama metode penilaian yang umum digunakan dalam organisasi, yaitu metode objektif dan metode pertimbangan.

- 1) Metode Objektif (*Objective Methods*) adalah pendekatan yang digunakan untuk menilai kemampuan karyawan berdasarkan data yang dapat diukur, seperti jumlah produk yang dihasilkan atau waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Meskipun metode ini memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja karyawan, hasil yang diperoleh tidak selalu mencerminkan kemampuan sebenarnya. Hal ini bisa terjadi karena adanya bias, seperti karyawan yang lebih sering tampil di hadapan atasan dapat terlihat lebih kompeten, sementara mereka yang lebih jarang terlihat mungkin tidak dapat menunjukkan potensi penuh mereka. Sebagai hasilnya, metode ini perlu dipadukan dengan pendekatan lain untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap dan adil.

2) Metode Pertimbangan (*Judgemental Methods*) adalah pendekatan penilaian yang melibatkan penilaian subjektif dari atasan atau manajer terhadap kinerja karyawan, sering kali berdasarkan peringkat atau ranking. Metode ini berfokus pada opini penilai mengenai kualitas kerja karyawan, namun memiliki kelemahan, seperti adanya bias yang timbul dari pengaruh kelompok tempat karyawan berada. Karyawan yang berperingkat lebih tinggi cenderung dianggap memiliki kinerja yang lebih baik, sementara yang berperingkat rendah sering kali dinilai kurang baik, meskipun bisa jadi tidak selalu demikian.

Selain itu, penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu formatif dan sumatif. Penilaian formatif dilakukan selama periode kerja, memberikan umpan balik langsung yang memungkinkan karyawan untuk melakukan perbaikan kinerja secara terus-menerus. Sementara itu, penilaian sumatif dilakukan pada akhir periode evaluasi untuk menilai kinerja total seorang karyawan selama periode tersebut. Kedua jenis penilaian ini penting untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja individu di tempat kerja.

f. Manfaat Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja membutuhkan standar yang dapat menggambarkan sejauh mana hasil pekerjaan telah tercapai. Agar sistem ini efektif, standar tersebut harus relevan dengan hasil yang ingin dicapai dalam setiap pekerjaan. Standar kinerja (*performance standards*) menetapkan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan berfungsi sebagai pembanding atau tolok

ukur, tergantung pada pendekatan yang diterapkan. Standar kerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami akan memberikan manfaat besar bagi organisasi maupun karyawannya.

Wibowo dalam Adolph (2016) menjelaskan terdapat beberapa manfaat dari penilaian kerja antara lain sebagai berikut:

- 1) Memperkenalkan inovasi, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
- 2) Menetapkan tujuan, target, dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- 3) Menentukan target ambisius sebagai alat potensial untuk evaluasi dan pengambilan keputusan di masa depan.
- 4) Menggambarkan bagaimana organisasi memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka.
- 5) Meninjau kinerja sebelumnya guna mengevaluasi dan mengaitkannya dengan sistem kompensasi.
- 6) Melakukan lobi terhadap penilai untuk tujuan politis, meskipun hasilnya diragukan.
- 7) Memenuhi kepuasan pribadi sebagai salah satu tujuan evaluasi.
- 8) Menyepakati tujuan pembelajaran yang bersifat kolaboratif.
- 9) Mengidentifikasi dan merencanakan penguatan terhadap aspek-aspek yang menjadi keunggulan organisasi.
- 10) Mengidentifikasi dan menyusun rencana untuk mengatasi kelemahan yang ada.

g. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Pencapaian kinerja yang optimal dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu kemampuan dan motivasi kerja. Kemampuan seseorang terkait dengan pemahaman terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan serta keterampilannya dalam melaksanakan tugas tersebut. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimilikinya. Selain itu, peran motivasi kerja dalam menentukan kinerja juga sangat signifikan. Walaupun kemampuan karyawan sangat baik, jika motivasi kerjanya rendah, maka kinerjanya cenderung tidak akan maksimal. Menurut Mangkunegara dalam Kholid (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ini dapat dijelaskan melalui dua aspek utama faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Pendapat ini sejalan dengan rumusan Davies (1964) bahwa kinerja dipengaruhi oleh kombinasi kedua faktor tersebut.

Human Performance : *Ability - Motivation*
Motivation : *Attitude - Situation*
Ability : *Knowledge + Skill*

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Sudut pandang psikologis menyatakan bahwa kemampuan karyawan mencakup dua aspek utama, yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan aktual (pengetahuan + keterampilan). Karyawan dengan IQ di atas rata-rata (110-120), didukung oleh pendidikan yang sesuai dengan posisinya serta keterampilan dalam menjalankan tugas harian, cenderung

lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karenanya, penempatan karyawan berdasarkan keahlian yang dimiliki menjadi faktor penting dalam mendukung produktivitas kerja.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi juga dapat diartikan sebagai keadaan yang mendorong seseorang untuk bertindak menuju pencapaian tujuan tertentu. Motivasi juga merupakan energi yang menciptakan dorongan (*drive arousal*) dalam diri seseorang. Seorang karyawan harus memiliki kesiapan mental, kemampuan fisik yang memadai, pemahaman terhadap tujuan utama serta target kerja, dan keterampilan untuk menciptakan kondisi kerja yang optimal.

Hubungan positif ditemukan antara motif berprestasi dan pencapaian kerja. Motif berprestasi merupakan dorongan internal seorang karyawan untuk menghasilkan prestasi kerja yang luar biasa. Agar motif ini berkembang, diperlukan keinginan yang kuat dari individu serta dukungan dari lingkungan kerja. Dengan kombinasi dorongan internal untuk berprestasi dan kondisi lingkungan kerja yang kondusif, pencapaian tujuan organisasi maupun pekerjaan dapat terealisasi dengan lebih mudah.

Pendapat lain menurut Timple dalam Imu (2019) mengemukakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Adapun penjelasan lebih rinci mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1) Faktor Internal

- a) Memiliki komitmen yang kuat terhadap visi dan misi organisasi.
- b) Struktur organisasi dan desain pekerjaan yang dirancang dengan jelas.
- c) Tingkat motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung tercapainya target.
- d) Ketersediaan sumber daya yang cukup untuk menunjang kelancaran tugas.
- e) Kebijakan perusahaan yang mendorong terciptanya kreativitas dan inovasi.

2) Faktor Eksternal

- a) Pengaruh dari peraturan, kebijakan pemerintah, dan situasi politik yang berlaku.
- b) Kemitraan strategis atau jaringan yang dibangun oleh organisasi.
- c) Budaya dan pola pikir masyarakat sekitar yang berinteraksi dengan organisasi.
- d) Dukungan dari masyarakat serta pihak-pihak yang memiliki hubungan dengan organisasi.
- e) Tingkat persaingan yang ada di industri atau pasar tempat organisasi beroperasi.

4. *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam setiap organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi salah satu faktor penting yang mendukung efektivitas kerja tim dan organisasi secara keseluruhan. OCB mencerminkan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab formal mereka untuk mendukung lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Penjelasan lebih lanjut mengenai konsep dan teori OCB akan diuraikan sebagai berikut:

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ dalam Hendrawan et al. (2020) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku kerja yang bersifat sukarela, yang dilakukan oleh individu untuk memberikan manfaat bagi organisasi. Perilaku ini tidak secara langsung atau eksplisit dihargai melalui sistem penghargaan formal yang ada. Organ menggambarkan OCB sebagai perilaku yang mendukung kelangsungan organisasi, meskipun tidak termasuk dalam tugas-tugas yang tertera dalam deskripsi pekerjaan resmi seorang karyawan

Lebih lanjut, Organ dalam Hendrawan et al. (2020) menyatakan bahwa OCB adalah tindakan yang dilakukan atas inisiatif individu tanpa mengharapkan penghargaan formal dari organisasi, namun secara keseluruhan mampu meningkatkan efektivitas organisasi. OCB juga merupakan perilaku di luar peran utama karyawan (*extra-role behavior*) yang umumnya tidak dikaitkan dengan pemberian penghargaan. Dalam perilaku ini, tindakan yang

dilakukan individu tidak diatur dalam sistem penghargaan formal, sehingga tidak ada insentif tambahan bagi karyawan yang menunjukkan perilaku *extra-role*.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ dalam Hendrawan et al. (2020) ada lima aspek dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang secara keseluruhan dapat memberikan kontribusi positif terhadap hasil kerja organisasi. Diantaranya adalah:

- 1) *Altruism*, mencerminkan sikap seseorang yang mengutamakan kepentingan orang lain daripada kepentingannya sendiri. Ini dapat digambarkan dengan memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam organisasi untuk meringankan beban kerja mereka. Contohnya Karyawan yang telah menyelesaikan tugasnya kemudian membantu rekan kerja melakukan pekerjaan yang sulit.
- 2) *Courtesy*, menggambarkan perilaku yang bertujuan membantu rekan kerja dalam menghindari masalah yang mungkin timbul terkait pekerjaannya. Bantuan ini dapat berupa pemberian konsultasi, informasi, atau menghargai kebutuhan mereka. *Courtesy* adalah tindakan membantu secara sukarela dan tidak termasuk dalam tugas atau kewajiban resmi. Misalnya, membantu rekan kerja dalam menggunakan alat kerja tertentu.
- 3) *Sportsmanship*, merujuk pada perilaku menerima situasi yang tidak menyenangkan atau tidak ideal di tempat kerja tanpa mengeluh.

Dalam banyak penelitian empiris, dimensi ini sering kali diabaikan. Sportmanship bukan hanya tentang mengatasi ketidakpuasan pribadi, tetapi juga tentang menjaga sikap optimis dan kesiapan untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. *Sportsmanship* seharusnya mencakup lebih dari sekadar menahan ketidakpuasan individu harus tetap bersikap positif dan siap mengorbankan kepentingan pribadi demi kelangsungan organisasi. Contohnya adalah ketika seseorang merasa tidak nyaman dengan kondisi pekerjaannya namun tetap bertahan tanpa mengeluh.

- 4) *Civic Virtue*, menggambarkan suatu sikap yang mencakup keterlibatan diri dalam kegiatan organisasi dan kepedulian terhadap kelangsungan organisasi. *Civic virtue* merupakan perilaku sukarela untuk berpartisipasi, bertanggung jawab, dan terlibat dalam menangani masalah organisasi demi keberlangsungan organisasi. Karyawan juga aktif mengemukakan ide-ide dan memantau lingkungan bisnis terkait ancaman dan peluang. Contohnya adalah berpartisipasi secara aktif dalam rapat organisasi.
- 5) *Conscientiousness*, merupakan sikap yang tercermin ketika seseorang melakukan tindakan yang memberikan pengaruh positif pada organisasi, seperti mematuhi aturan yang berlaku di organisasi. *Conscientiousness* merupakan upaya yang dilakukan secara sukarela untuk meningkatkan cara kerja secara kreatif demi meningkatkan kinerja organisasi. Sikap ini melibatkan kreativitas dan inovasi yang

dilakukan secara sukarela untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja demi kemajuan organisasi. Contohnya adalah karyawan yang berinisiatif mengembangkan kompetensinya dan secara sukarela mengambil tanggung jawab di luar kewenangannya.

c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Adapun indikator kepemimpinan kinerja karyawan menurut Organ dalam Natasya (2022) adalah sebagai berikut:

1) *Altruism*

- (a) Membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih
- (b) Menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir
- (c) Membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan
- (d) Membantu rekan kerja agar lebih produktif
- (e) Membantu proses orientasi lingkungan kerja kepada pegawai baru

2) *Courtesy*

- (a) Menghormati privasi rekan kerja
- (b) Tidak membuat masalah dengan rekan kerja
- (c) Menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja
- (d) Mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan
- (e) Berkonsultasi terlebih dahulu dengan rekan kerja yang mungkin akan berpengaruh terhadap tindakan yang dilakukan

3) *Sportsmanship*

- (a) Tidak mengeluh atas permasalahan yang sepele
- (b) Tidak membesar-besarkan masalah yang terjadi di organisasi
- (c) Menerima setiap kebijakan yang ditetapkan organisasi
- (d) Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja

4) *Civic Virtue*

- (a) Peduli terhadap perkembangan yang terjadi pada organisasi
- (b) Ikut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi
- (c) Memberikan saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi

5) *Conscientiousness*

- (a) Melapor kepada atasan terlebih dahulu bila tidak masuk kerja
- (b) Menyelesaikan tugas sebelum waktunya
- (c) Berusaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan
- (d) 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 meski tidak diawasi.

d. Motif *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), seperti perilaku lainnya, dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Yang artinya tidak ada satu

penyebab tunggal yang dapat menjelaskan bagaimana OCB berkembang dan meningkat. Menurut McClelland dalam Phala (2016) manusia memiliki tiga tingkat motif yang mempengaruhi perilaku mereka, yaitu:

1) Motif Berprestasi

Motif berprestasi adalah motif yang dapat memotivasi seseorang dalam mencapai standar keunggulan (*excellence*). Orang yang dipengaruhi oleh motif berprestasi cenderung mencari pencapaian dalam tugas yang diemban, baik melalui kesempatan yang diberikan maupun melalui kompetisi. Mereka ingin menunjukkan kemampuan terbaik mereka dan memperoleh pengakuan atas prestasi yang diraih.

2) Motif Afiliasi

Motif afiliasi adalah motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk membangun, mempertahankan, dan serta memperbaiki hubungan dengan orang lain. Mereka yang dipengaruhi oleh motif afiliasi cenderung sangat peduli dengan hubungan interpersonal dan merasa termotivasi untuk menjaga hubungan sosial yang positif, baik dalam konteks pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Ini dapat mencakup upaya untuk bekerja sama dan mendukung rekan kerja.

3) Motif Kekuasaan.

Motif kekuasaan adalah motif yang dapat mendorong individu untuk mencari status dan menciptakan situasi di mana mereka dapat mengontrol pekerjaan serta tindakan orang lain. Orang dengan motif kekuasaan sering berusaha untuk mencapai posisi yang memungkinkan

mereka mempengaruhi atau mengendalikan orang lain, baik dalam konteks pekerjaan maupun dalam hubungan sosial lainnya. Mereka merasa puas ketika mereka dapat memimpin atau mempengaruhi keputusan dan tindakan orang lain.

Ketiga motif ini saling berinteraksi dalam membentuk perilaku OCB, dengan individu yang memiliki berbagai tingkat dorongan untuk berprestasi, menjalin hubungan, atau meraih kekuasaan. Setiap faktor ini bisa berkontribusi pada pengembangan dan peningkatan OCB di dalam organisasi

e. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* dalam Perusahaan

Berikut adalah manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut (Podsakoff dalam Candra Rosid et al., 2023) yang diuraikan dalam beberapa poin dengan penjelasan yang berbeda namun tetap relevan:

- 1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a) Karyawan yang bekerja sama satu sama lain dapat menyelesaikan tugas lebih cepat, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas tim.
 - b) Perilaku membantu antar rekan kerja dapat menyebarkan praktik terbaik di seluruh tim atau unit kerja, yang meningkatkan efisiensi secara keseluruhan.

- 2) OCB meningkatkan produktivitas manajer
 - a) Pegawai yang berperilaku sopan dan menghindari konflik antar rekan kerja membantu manajer untuk mencegah krisis atau masalah manajerial.
 - b) Karyawan yang menunjukkan *civic virtue*, seperti memberikan umpan balik yang konstruktif, membantu manajer mendapatkan informasi yang dapat meningkatkan efektivitas unit kerja.
- 3) OCB dapat menghemat sumber daya manajemen dan perusahaan
 - a) Ketika karyawan dapat saling membantu dalam menyelesaikan masalah tanpa harus melibatkan manajer, waktu manajer menjadi lebih efisien, memungkinkan mereka untuk menangani tugas lain yang lebih mendesak.
 - b) Karyawan yang memiliki perilaku *conscientiousness* tinggi membutuhkan pengawasan minimal, memungkinkan manajer untuk mendelegasikan lebih banyak tanggung jawab dan fokus pada tugas-tugas lain yang lebih penting.
 - c) Karyawan senior yang dapat membantu melatih karyawan baru akan mengurangi biaya pelatihan yang biasanya dikeluarkan oleh perusahaan.

- 4) OCB menghemat sumber daya langka untuk memelihara fungsi kelompok
 - a) Perilaku saling membantu meningkatkan semangat dan keharmonisan dalam kelompok, yang mempermudah manajer atau anggota tim dalam menjaga fungsi kelompok tetap efektif.
 - b) Karyawan yang menunjukkan perilaku *courtesy* (kesopanan) terhadap rekan kerja dapat membantu mengurangi potensi konflik dalam kelompok.
- 5) OCB mendukung koordinasi kegiatan kelompok kerja
 - a) OCB mempermudah koordinasi antar anggota tim. Misalnya, karyawan yang aktif berpartisipasi dalam rapat unit kerja dapat membantu menciptakan aliran informasi yang lebih lancar, memfasilitasi koordinasi yang lebih baik antara anggota kelompok dan tim lain.
- 6) OCB dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menarik serta mempertahankan karyawan terbaik
 - a) Karyawan yang menunjukkan perilaku OCB dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya menarik talenta terbaik dan meningkatkan kepuasan karyawan, membantu perusahaan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

- 7) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan
 - a) Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan pasar dapat lebih mudah mengakses informasi mengenai perubahan di lingkungan eksternal dan memberikan saran tentang bagaimana organisasi dapat merespon perubahan tersebut. Perilaku OCB mendukung fleksibilitas dan daya tanggap organisasi terhadap perubahan.

5. Kerangka Berpikir

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, serta peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Berdasarkan tinjauan pustaka yang lebih terkini, hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pengembangan karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik dan penciptaan visi yang inspiratif. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi mereka dan mencapai kinerja yang lebih baik. Menurut Bass & Avolio dalam Zhu et al. (2020) pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan dengan cara

meningkatkan rasa percaya diri mereka dan memberi mereka tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional yang memberikan perhatian personal, menginspirasi visi yang jelas, serta mendukung kreativitas dan inovasi, cenderung meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai hasil yang lebih baik.

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

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang dilakukan di luar tugas formal mereka, namun berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi. Menurut Podsakoff dalam Yuliana (2022) mengemukakan bahwa OCB berhubungan dengan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi melalui perilaku yang tidak selalu terukur oleh tugas pekerjaan yang formal. Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh positif terhadap OCB karena pemimpin transformasional yang dapat memotivasi dan menginspirasi karyawan akan mendorong mereka untuk berperilaku lebih proaktif dan lebih berkontribusi terhadap kesejahteraan organisasi, bahkan di luar kewajiban mereka.

c. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Organ dalam Putra (2023) mengemukakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan memperbaiki hubungan antar rekan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim dan individu. OCB berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena perilaku yang tidak hanya berfokus pada tugas formal, tetapi juga berorientasi pada kolaborasi dan kontribusi ekstra yang mendorong pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

d. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini, OCB diharapkan berperan sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Teori sosial pertukaran (*Social Exchange Theory*) yang diperkenalkan oleh Blau sering digunakan dalam konteks perilaku organisasi. Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan bersifat timbal balik. Dalam konteks organisasi, ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan dihargai oleh pemimpin mereka, mereka cenderung membalas dengan perilaku positif yang melampaui tugas formal mereka, seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepemimpinan transformasional,

yang ditandai dengan inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan. Hal ini mendorong munculnya OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Jadi, OCB muncul sebagai bentuk timbal balik terhadap kepemimpinan transformasional, dan ini kemudian berdampak pada peningkatan kinerja.

6. Hipotesis

Menurut Rogers dalam Yam & Taufik (2021) hipotesis adalah sebuah dugaan sementara yang bersifat tunggal, digunakan sebagai dasar dalam menyusun teori atau merancang eksperimen, serta dapat diuji kebenarannya.

Berdasarkan kerangka penelitian dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 2

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

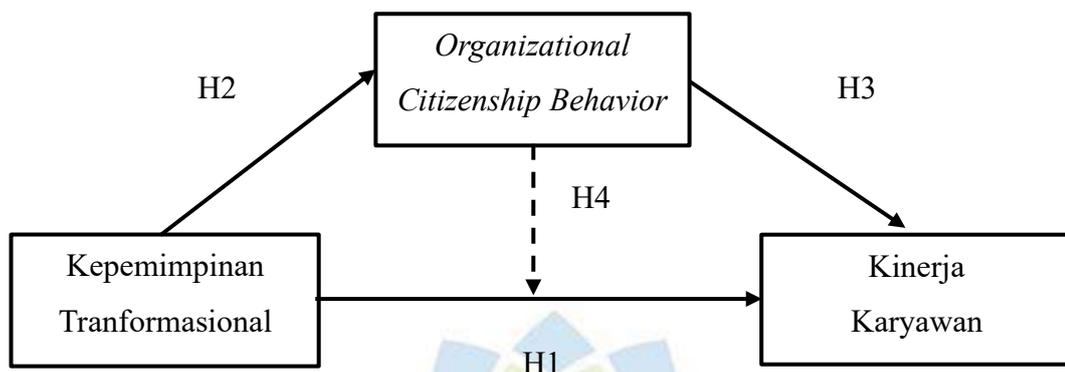
Hipotesis 3

H3 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 4

H4 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dugaan yang diajukan maka kerangka berpikir nya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

Keterangan:

- Pengujian pengaruh langsung dari Kepemimpinan Transformasional (X) pada Kinerja Karyawan (Y), serta pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* (M) pada variabel (Y)
- - - - - Pengujian pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional (X) pada Kinerja Karyawan (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (M)