

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

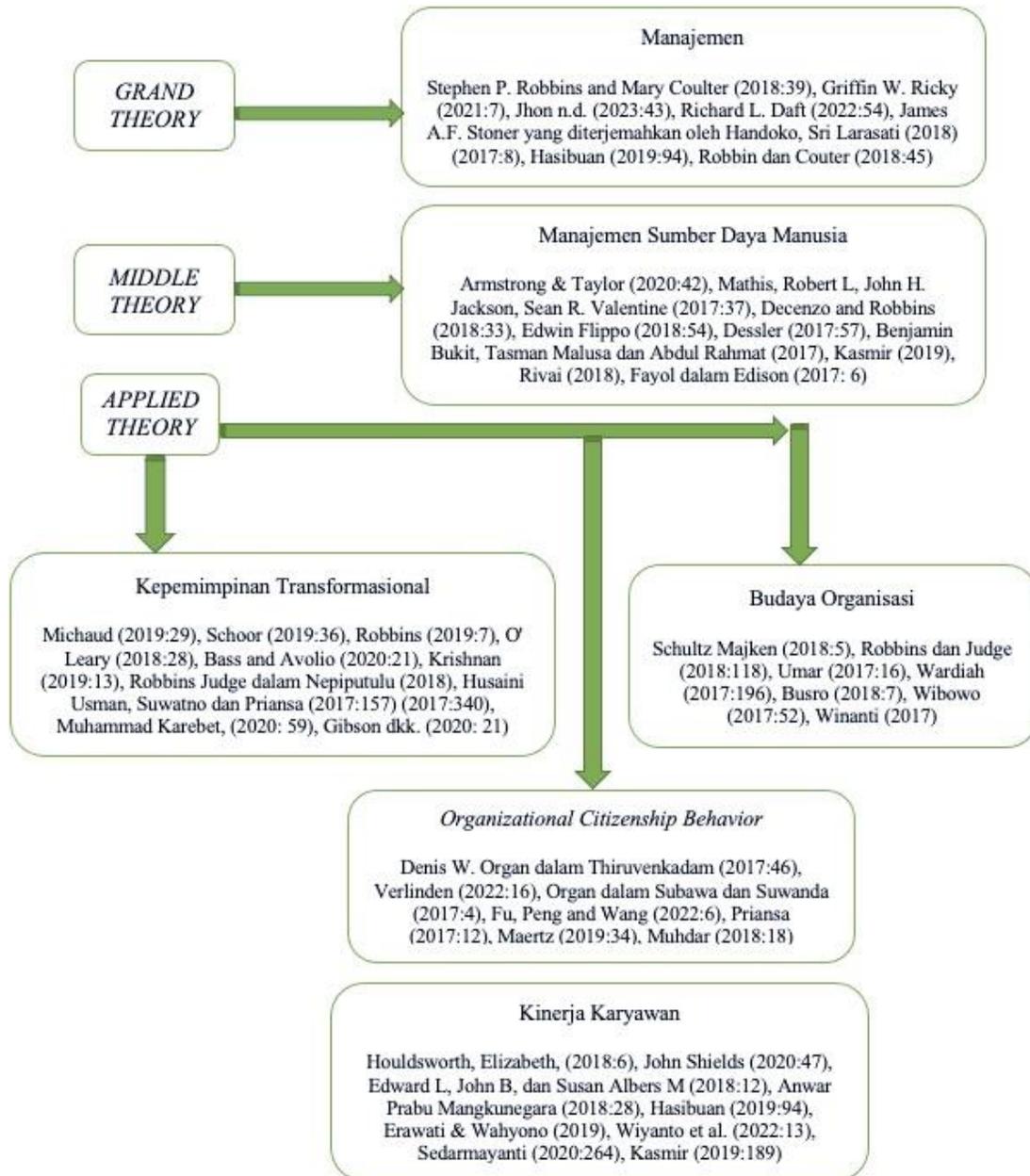
2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan. Karangan ilmiah dari penelitian sebelumnya akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

2.1.1 Landasan Teori yang Digunakan

Peneliti menggunakan berbagai sumber sebagai landasan teori dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan, yang terdiri dari *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu manajemen, selanjutnya *middle theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori manajemen sumber daya manusia. Serta *applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori mengenai Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan. Selain

landasan teori, dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai acuan atau referensi.



Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2023)

Gambar 2.1
Landasan Teori

2.1.2 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dengan aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola dan mengendalikan. Manajemen sangat diperlukan untuk kebutuhan pribadi maupun bisnis. Manajemen bisa membuat bisnis menjadi lebih berkembang karena dijalankan secara struktural dan prosedural.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni, diantara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Manajemen sebagai suatu seni, disini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain. Berikut ini merupakan pendapat mengenai manajemen menurut para ahli:

Menurut Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2018:39) menyatakan bahwa:

"Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively."

Menurut James A.F. Stoner yang dialihbahasakan oleh Handoko (2018:8) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan.”

Menurut Sri Larasati (2018) menyatakan bahwa:

“Manajemen merupakan suatu kebutuhan yang tak terelakkan sebagai alat, teknik atau metode dalam beraktivitas untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam berorganisasi.”

Menurut Hasibuan (2019:94) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah sebuah ilmu dan seni dalam mengatur sebuah proses untuk bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya yang ada dalam perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.”

Menurut Griffin W. Ricky (2021:7) menyatakan bahwa:

“Early advocates of the classical management perspective viewed organizations and jobs from an essentially mechanistic point of view; that is, they essentially sought to conceptualize organizations as machines and workers as cogs within those machines.”

Menurut Richard L. Daft (2022:54) menyatakan bahwa:

“Management's job was to control and limit people, enforce rules and regulations, seek stability and efficiency, design a top-down hierarchy, and achieve bottom-line results. But to spur innovation, adapt to rapid environmental shifts, and achieve high performance, managers need different skills.”

Menurut Jhon n.d. (2023:43) menyatakan bahwa:

“The principal object of management should be to secure maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for the employee.”

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa manajemen adalah proses yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dikembangkan oleh para pakar. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Tapi, pada prinsipnya, setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling memengaruhi

serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Penjelasan terkait fungsi-fungsi manajemen tersebut Robbin dan Couter (2018:45) menyatakan sebagai berikut:

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan yaitu meliputi *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

1. Perencanaan (*planning*), Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.
2. Penataan (*organizing*), Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang mengerjakan.
3. Pengarahan (*actuating*), Membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.
4. Pengendalian (*controlling*), Mengawasi aktifitas-aktifitas demi memutuskan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

Berdasarkan uraian di atas tentang fungsi-fungsi manajemen penulis memahami bahwa manajemen memiliki suatu proses dengan beberapa tahapan dalam untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada di dalamnya.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan

seperti perusahaan bisnis perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah yang sebagian besar tidak berorientasi pada keuntungan.

Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau perusahaan, peran sumber daya manusia memiliki penilaian diri dalam seorang tenaga kerja yang dimana sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum sebagai penggerak aktivitas operasional dalam suatu perusahaan dan menjadi salah satu hal yang paling penting adanya untuk mengetahui seberapa besar kinerja dari sebuah perusahaan. Berikut ini merupakan pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Mathis, Robert L, John H. Jackson, Sean R. Valentine (2018:37) menyatakan bahwa:

“Human resource management is designing formal systems in an organization to manage human talent for accomplishing organizational goals.”

Menurut Decenzo and Robbins (2018:33) menyatakan bahwa:

“Human Resource Management is concerned with the people dimension” in management. Since every organization is made up of people, acquiring their services, developing their skills, motivating them to higher levels of performance and ensuring that they continue to maintain their commitment to the organization is essential to achieve organizational objectives. This is true, regardless of the type of organization - government, business, education, health or social action.”

Menurut Edwin Flippo (2018:54) menyatakan bahwa:

"Human Resource Management as planning, organizing, directing, controlling of procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resources to the end that individual, organizational and social objectives are achieved."

Menurut Dessler (2018:57) menyatakan bahwa:

"Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns."

Menurut Benjamin Bukit, Tasman Malusa dan Abdul Rahmat (2018) mengatakan bahwa:

"Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi."

Menurut Kasmir (2019) menyatakan bahwa:

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder."

Menurut Armstrong & Taylor (2020:42) menyatakan bahwa:

"Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations."

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah

sebuah kegiatan atau proses pengelolaan manusia secara efektif dan efisien untuk

mencapai tujuan, baik secara individu maupun tujuan bersama.

2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam instansi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Menurut Kasmir (2019) untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka kepala bagian perlu mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mempengaruhi
2. Memotivasi
3. Loyal
4. Komitmen
5. Kepuasan Kerja
6. Kinerja
7. Kesejahteraan

Tujuan manajemen akan sangat mempengaruhi jalannya suatu organisasi perusahaan yang akan menempatkan suatu posisi pekerjaan yang ada sebagai suatu landasan normatif dalam mengerjakan tugas yang telah diarahkan dalam suatu instansi terkait

2.1.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi-fungsi yang harus diperhatikan, seperti yang dikemukakan oleh Rivai (2018) fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*Planning*)
 - b. Pengorganisasian (*Organizing*)
 - c. Pengarahan (*Directing*)
 - d. Pengendalian (*Controlling*)
2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja
 - b. Pengembangan
 - c. Kompensasi
 - d. Pengintegrasian
 - e. Pemeliharaan
 - f. Pemutusan hubungan kerja

Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan instansi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan pegawai dan pemilik tuntutan masyarakat luas.

Manajemen sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu, menurut Fayol dalam Edison (2018: 6) mengemukakan bahwa manajemen memiliki 14 prinsip, yaitu, pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan pengarahan, mengutamakan kepentingan umum/bersama, imbalan kepada karyawan, pimpinan, rantai komando atau struktur organisasi, ketertiban, keadilan dan kejujuran, stabilitas kondisi karyawan, prakarsa, dan semangat kelompok. Sedangkan menurut Mamduh Hanafi (2019:11) terdapat empat fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan proses pengaturan tujuan, menetapkan strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan suatu kegiatan rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan pekerjaan tentang apa yang dilakukan dan siapa yang melakukan pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan adalah fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan yang dilakukan dengan dan melalui orang lain termasuk motivasi, pengarahan dan kegiatan lainnya dalam rangka untuk menenangi orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengarahan adalah fungsi manajemen yang mencakup pengawasan, perbandingan dan mengoreksi performa kerja untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa fungsi manajemen menurut pendapat para ahli di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai sebuah sasaran-sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari atas nilai-nilai dan asumsi- asumsi mengenal visi dan misi organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional

didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja dan mendorong perubahan ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Menurut Robbins Judge dalam Nepiputulu (2018), mengemukakan bahwa:

"Kepemimpinan transformasional merupakan pimpinan yang dapat menginspirasi karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi."

Menurut O' Leary (2018:28), mengemukakan bahwa:

"Transformational leadership is the leadership style used by a manager, when he wants a group to stretch boundaries and have performance beyond the status quo, or beyond an entirely new set of organizational goals."

Menurut Michaud (2019:29), mengemukakan bahwa:

"In general leadership philosophies can be understood as leaning towards the idealist or realist viewpoint, and elitism can be exposed as a characteristic of idealism of leadership."

Menurut Schoor (2019:36), mengemukakan bahwa:

"In elitism, people are seen as incapable of self-regulation for various reasons that depend on the context: they are perceived as less educated, morally weak, or too emotional. For this or other reasons, it is argued that they should only have passive democratic rights, limiting active government to the elite."

Menurut Robbins (2019:7), mengemukakan bahwa:

"Transformational leadership is leadership that provides consideration and intellectual stimulation that has charisma."

Menurut Krishnan (2019:13), mengemukakan bahwa:

"Premis utama dari teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi."

Menurut Bass and Avolio (2020:21) yang dialih bahasakan oleh Ashar (2018), mengemukakan bahwa:

“Transformational leadership is a leader who is able to change the behavior of his subordinates to become someone who feels capable and is highly motivated and strives to achieve high and quality work performance, yang artinya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama.”

Definisi-definisi di atas dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh atasan kepada bawahan untuk mendukung tercapainya visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Pada akhirnya bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain atau bawahannya untuk mentransformasikan nilai-nilai dan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia seperti pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku bawahan menjadi lebih baik. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki makna dan orientasi masa depan (*future oriented*) bagi sebuah organisasi. Kepemimpinan ini akan mendorong untuk menanamkan budaya inovasi dan kreativitas

pekerjaan dalam sebuah mentransformasikan elemen dari bentuk kepercayaan terhadap orang lain.

2.1.4.2 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Menurut Husaini Usman (2018:340) mengemukakan tujuan kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang.
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi dari para organisasi.
- d. Meningkatkan Kepercayaan pekerja dalam manajemen dan pertika Kescharian organisasi.
- e. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- f. Mengurangi stress pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan.

Berdasarkan tujuan kepemimpinan transformasional secara signifikan keseluruhan akan selalu dihubungkan dengan kriteria untuk meningkatkan kepercayaan pribadi terhadap publik.

2.1.4.3 Bentuk – Bentuk Kepemimpinan atau Gaya Kepemimpinan

Jenis atau gaya kepemimpinan yang digunakan akan berpengaruh pada kinerja yang dilakukan oleh pemimpin. Suwatno dan Priansa (2018:157) mengemukakan berbagai macam jenis kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan dan karakteristik yang melandasi kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan.
- b. Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahannya gagal mencapai tujuan kinerja.

2. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbotis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi nonverbal, daya tarik terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri dari sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan suatu dalam kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan satu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.

4. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin yang efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, mengentik an otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Berdasarkan jenis kepemimpinan yang sudah dijelaskan, pemimpin dapat mengimplementasikan mana yang akan digunakan untuk memimpin perusahaan namun dengan tetap memperhatikan kondisi yang ada pada perusahaan.

2.1.4.4 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Menurut Muhammad Karebet, (2020: 59) ada 7 prinsip di dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

1. Simplikasi

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi suatu cermin dan satu tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis, dan tentu saja transformasional yang menjawab "kemana kita akan melangkah" menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

2. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan member energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

3. Fasilitasi

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi "pembelajaran" yang terjadi didalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan

berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

4. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bila mana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

5. Mobilitas

Pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat didalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

6. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

7. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas, untuk ini perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Berdasarkan prinsip-prinsip yang ada yaitu salah satunya prinsip dalam mempersiapkan kemampuan dasar bagi seorang karyawan untuk selalu bersama dalam satu tujuan perusahaan.

2.1.4.5 Faktor-Faktor Pembentuk Kepemimpinan Transformasional

Menurut Gibson dkk. (2020: 21) menyebutkan bahwa terdapat faktor-faktor pembentuk dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

1. Karisma (*Charisma*)

Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi yang jelas.

2. Perhatian Individu (*Individual Attention*)

Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

3. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara – cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi ia mendorong para pengikut agar kreatif.

4. Penghargaan Yang Tidak Terduga (*Contingent Reward*)

Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.

5. Manajemen Dengan Pengecualian (*Management By Exception*)

Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran-sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

Berdasarkan dengan faktor yang ada maka kepemimpinan transformasional merupakan kunci utama dalam berjalannya suatu organisasi perusahaan dengan kemampuan intelektualnya.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (2020: 58) ada beberapa dimensi kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| 1. Pengaruh Ideal | 3. Stimulasi Intelektual |
| a. Rasa hormat dari karyawan | a. Ide kreatif |
| b. Kepercayaan | b. Problem solver |
| 2. Motivasi Inspirasional | 4. Pertimbangan Individual |
| a. Motivator | a. Mengembangkan karir |
| b. Penetapan tujuan | b. Hubungan dengan bawahan |

Berdasarkan dimensi indikator dari kepemimpinan transformasional dengan kata lain mempunyai suatu bentuk rasa percaya diri pada diri sendiri dalam berusaha untuk menjalankan norma organisasi perusahaan.

2.1.5 Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) berasal dari Bahasa latin (*colere*) yang berarti mengolah, mengerjakan, menyuburkan, dan mengembangkan terutama mengolah atau bertani. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti atau dihormati. Budaya adalah suatu nilai dan norma yang dianggap pantas dan dijadikan acuan dalam berperilaku.

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani organisasi yang berarti alat atau instrument, dengan kata lain organisasi adalah merupakan alat bantu manusia dengan kata lain organisasi adalah merupakan suatu wadah atau alat untuk menghimpun kekuatan dari individu-individu yang memiliki tujuan bersama dan cita-cita bersama dimana mereka berusaha mewujudkan tujuan tersebut melalui usaha yang dilakukan bersama. Organisasi dikatakan sebagai alat bantu untuk mewujudkan tujuan hanya dengan kekuatan sendiri, maka tujuan tersebut akan sulit untuk tercapai.

2.1.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku pada suatu organisasi dan dapat dipatuhi oleh semua anggota-anggota organisasi yang dapat membedakan organisasinya tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki pengertian budaya yang berbeda-beda, maka setiap organisasi memiliki cara yang berbeda untuk mengimplementasikan arti budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan teori yang sangat penting bagi kehidupan organisasi dalam perusahaan. Berikut merupakan pengertian atau definisi budaya organisasi dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Schultz Majken (2018:5), menyatakan bahwa:

" Organizational culture focuses on the beliefs, values and meanings used by members of an organization to grasp how the organization's uniqueness originates, evolves, and operates."

Menurut Robbins dan Judge (2018:118), menyatakan bahwa:

"Organizational culture is shared values, principles, traditions, and ways of doing things that influence the way organizational members act."

Menurut Umar (2018:16), menyatakan bahwa:

"Budaya Organisasi adalah sistem nilai keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirian yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma."

Menurut Wardiah (2019:196), menyatakan bahwa:

"Budaya organisasi pada hakikatnya nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya, organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama untuk mencapai tujuan di dalam organisasi."

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat diinterpretasikan budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam suatu organisasi dan berlaku untuk semua anggota organisasi di mana nilai dan norma tersebut dijadikan sebagai pedoman bersama. Seseorang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya dengan didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman bertindak.

2.1.5.2 Tujuan Budaya Organisasi

Menurut Busro (2018:7) Budaya organisasi pada intinya berfungsi untuk mengatur para karyawan agar mereka memahami bagaimana seharusnya mereka:

1. Bersikap terhadap profesinya.
2. Beradaptasi terhadap rekan kerja, dan lingkungan kerjanya.
3. Berperilaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya.

Ketika ketiga hal sudah terlaksana, maka terbentuklah:

1. Sistem nilai
2. Kebiasaan
3. Etos kerja yang dinternalisasikan dalam seluruh anggota organisasi.

Dengan terbentuknya tiga hal tersebut, akan mampu mendorong diberikannya apresiasi kepada karyawan yang selalu mengalami peningkatan prestasi kerja, dengan budaya organisasi yang baik menjadi lebih baik, lebih disiplin, lebih termotivasi, lebih berkinerja.

2.1.5.3 Bentuk-Bentuk Budaya Organisasi

Bentuk budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada di realitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu.

Wibowo (2017:52) mengemukakan adanya 3 tipe umum budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya Konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

Berdasarkan bentuk-bentuk budaya organisasi maka dalam budaya organisasi perusahaan harus menciptakan suatu karakter yang kuat bagi seorang karyawan untuk dapat lebih baik lagi dalam mengoptimalkannya.

2.1.5.4 Prinsip-Prinsip Budaya Organisasi

Budaya organisasi berasal dari filosofi pendirinya. Budaya ini kemudian ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi. Menurut Danang Sunyoto dan Burhanudin dalam (Sudaryono,2017:33) budaya organisasi ditanamkan melalui berbagai bentuk antara lain:

1. Penceritaan kisah. Budaya organisasi dapat ditanamkan melalui penceritaan kisah-kisah tentang para pendiri organisasi, kesuksesan organisasi, pengurangan tenaga kerja, reaksi organisasi terhadap kesalahan masa lalu dan penanganan organisasi.
2. Ritual. Ritual adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar organisasi, tujuan penting organisasi, orang-orang penting dalam organisasi, orang mana yang dapat dikeluarkan.
3. Simbol-simbol material. Misalnya penataan ruang kantor, perabot yang digunakan, jenis mobil yang digunakan, pakaian khusus, bonus eksekutif dan sebagainya.
4. Bahasa. Sebagian besar organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi, menggunakan bahasa sebagai sarana untuk mengidentifikasi anggota dari sebuah budaya, dengan mempelajari bahasa ini, para anggota organisasi menegaskan penerimaan mereka terhadap budaya organisasi, sehingga membantu melestarikannya.

Berdasarkan prinsip-prinsip yang telah diinterpretasikan maka dalam budaya organisasi harus dinamkan budaya yang kuat dalam segi organisasi perusahaan dari sebuah budaya kinerja.

2.1.5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa faktor faktor penting yang diantaranya terdapat menurut Winanti (2017) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor-faktor budaya organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| a. Komunikasi | d. Proses-proses administrasi |
| b. Motivasi | e. Struktur organisasi |
| c. Karakteristik organisasi | f. Gaya manajemen |

Berdasarkan faktor-faktor budaya organisasi maka dapat diinterpretasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran organisasi yang sangat penting bagi suatu perusahaan.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umar (2018:207) menyebutkan ada tujuh dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual

Sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat tau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

- a. Rebebasan mengemukakan pendapat.

b. Kebebasan untuk berinisiatif dalam pekerjaan.

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko

Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi.

a. Kesempatan untuk bertindak aktif dalam bekerja.

b. Kebebasan dalam berinovatif.

3. Arah

Sejauh mana pimpinan menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang kegiatan yang diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

a. Kejelasan standar kerja pada organisasi.

b. Kejelasan prestasi yang diharapkan.

4. Integrasi

Sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

a. Koordinasi antar unit organisasi.

b. Tingkat kerjasama antar bagian dalam unit.

5. Kontrol

Adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi keinginan organisasi

- a. Sistem pengawasan dalam instansi.
- b. Ketegasan peraturan dalam instansi.

6. Identitas

Sejauh mana para pegawai mengidentifikasi dalam dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan para kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya.

- a. Kebanggaan terhadap organisasi dan bagiannya.
- b. Pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya di dalam organisasi.

7. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi.

- a. Penyelesaian konflik yang ada di kantor.
- b. Kebebasan menyampaikan kritik.

Berdasarkan dimensi indikator budaya organisasi maka dapat diinterpretasikan bahwa budaya organisasi memiliki sifat yang dapat ditiru bagi karyawan, karena budaya organisasi memiliki sistem untuk membentuk suatu karakter organisasi yang kuat dalam perusahaan.

2.1.6 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela di luar job deskripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, tapi sangat menguntungkan perusahaan karena bisa meningkatkan

efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem penghargaan formal. *Organizational Citizenship Behavior* pertama kali dikenalkan oleh Organ et al tahun 1998.

Organizational Citizenship Behavior sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, seperti menolong orang lain, menjadi sukarelawan (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja, yang akan membuat atas dorongan sikap karyawan dalam menjalankan suatu proses usaha untuk merubah sikap menjadi lebih baik dalam pekerjaan.

2.1.6.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam bidang psikologi industri, yang mengkaji khusus perilaku manusia dalam sebuah organisasi, perilaku karyawan seperti ini dapat diistilahkan dengan nama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Jika diartikan secara sederhana, (OCB) merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Priansa (2017:12) menyatakan bahwa:

“Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku positif yang bukan merupakan bagian dari komitmen kerja formal, tetapi membantu organisasi bekerja lebih efektif dan efisien dengan meningkatkan kinerjanya.”

Menurut Denis W. Organ dalam Thiruvenkadam (2018:46) menyatakan bahwa:

“OCB refers to anything that employees choose to do, spontaneously and of their own accord, which often lies outside of their specified contractual obligations. In other words, it is discretionary. OCB may not always be directly and formally recognized or rewarded by the company, through salary

increments or promotions for example, though of course OCB may be reflected in favorable supervisor and co-worker ratings, or better performance appraisals."

Menurut Organ (2018:4) menyatakan bahwa:

"Independent individual behavior, not directly or explicitly recognized in the reward system and in promoting the effective functioning of organizations."

Menurut Maertz (2019:34) menyatakan bahwa:

"Organizational citizenship behaviors (OCB) is not included in the organization's remuneration system, and employees' behavior enhances the organization's social image without obtaining rewards."

Menurut Verlinden (2022:16) menyatakan bahwa:

"Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a term that's used to describe all the positive and constructive employee actions and behaviors that aren't part of their formal job description. It's anything that employees do, out of their own free will, that supports their colleagues and benefits the organization as a whole."

Menurut Fu, Peng and Wang (2022:6) menyatakan bahwa:

"Organizational citizenship behavior (OCB) is defined as an individual act which is not directly or definitely recognized by the formal reward system but that has been proven conducive to the efficient and effective operation within organizations."

Jadi dapat diinterpretasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan di luar kewajiban tugasnya, demi keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya untuk mengutamakan sebuah proses. (OCB) menentukan suatu hal yang akan menjadikan suatu karyawan mempunyai komitmen yang tinggi.

2.1.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

1) Budaya dan Iklim Organisasi

Iklim dan budaya suatu organisasi merupakan salah satu pendorong kuat pengembangan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam suatu

organisasi. Dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa mereka melangkah lebih jauh dan mendukung tujuan organisasi mereka kapan pun manajer membutuhkannya.

2) Kepribadian dan Suasana Hati (*mood*)

Kepribadian dan suasana hati mempengaruhi munculnya perilaku (OCB) secara individu maupun kelompok. Menurut George dan Brief (1992), sikap sedia orang lain untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh suasana hati mereka. Jika suasana hati tampak positif, itu meningkatkan peluang untuk membantu orang lain.

3) Presepsi terhadap Dukungan Organisasi

Shore dan Wayne (1993) menyatakan bahwa presepsi terhadap dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi memberikan umpan balik dan mengurangi kesenjangan hubungan dengan terlibat dalam tindakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4) Presepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Kualitas interaksi antara atasan dan bawahannya juga mempengaruhi faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Miner (1988) menunjukkan bahwa kualitas interaksi antara atasan dan bawahan memiliki manfaat seperti kepuasan kerja, produktivitas pekerja, dan peningkatan kinerja karyawan.

5) Masa Kerja

Karyawan yang sudah lama bekerja dalam suatu organisasi memiliki ikatan yang erat dan kuat dengan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan berada di organisasi, semakin mereka sadar bahwa mereka "berinvestasi" dalam diri mereka sendiri.

6) Jenis kelamin (*Gender*)

Konrad et al (2000) menyatakan bahwa perilaku kerja seperti membantu orang lain, berteman, dan bekerjasama dengan orang lain lebih umum di kalangan wanita daripada pria.

2.1.6.3 Bentuk-Bentuk *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior akan tercipta dilihat dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang memiliki sikap berupa kepatuhan, loyalitas dan partisipasi yang nyata. Menurut Muhdar (2018:18) mengungkapkan terdapat tiga bentuk utama *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

1. Kepatuhan (*Obediencel*)

Kepatuhan merupakan sikap yang menunjukkan rasa hormat, patuh terhadap peraturan organisasi, termasuk di dalamnya adalah struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan personalia dan proses perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi, dapat pula ditunjukkan oleh ketepatan waktu masuk kerja, penyelesaian tugas dan tindakan penyusutan terhadap sumber atau (*asset*) organisasi.

2. Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas adalah kesetiaan kepada organisasi secara menyeluruh, termasuk usaha mempertahankan organisasi, memperluas fungsi kemakmuran, yaitu dengan melakukan pelayanan terhadap kepentingan dari suatu komunitas, sehingga dapat mempertahankan organisasi.

3. Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi merupakan sikap turut serta secara penuh dan bertanggung jawab terhadap keterlibatannya dalam proses organisasi. Partisipasi merupakan kepentingan dalam hubungan keorganisasian berdasarkan standar ideal dari suatu kebijakan, ditunjukkan oleh adanya karyawan yang secara penuh bertanggung jawab terlibat dalam keseluruhan proses keorganisasian.

Berdasarkan bentuk-bentuk dari *Organizational Citizenship Behavior*, maka dari sebuah bentuk hubungan yang ada akan sangat memprioritaskan hubungan tugas lebih dari perusahaan untuk mendapatkan suatu nilai yang sangat besar. (OCB) memiliki peran penting bagi perusahaan terutama karyawan.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat lima dimensi yang ada dalam *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ (2018:14) yaitu:

- a. *Conscientiousness*, yaitu karyawan yang perilakunya dalam perannya melebihi standar minimal yang dipersyaratkan oleh perusahaan.
- b. *Altruism*, yaitu tindakan yang membantu anggota lain dari organisasi menyelesaikan tugas tertentu.

- c. *Civic virtue*, yaitu tindakan yang melibatkan partisipasi konstruktif dalam proses organisasi dan kontribusi organisasi terhadap tindakan ini, yang dapat diungkapkan secara bebas untuk kepentingan organisasi.
- d. *Sportmanship*, yaitu tindakan yang menekankan sisi politik organisasi dari pada sisi negatif menunjukkan perilaku tidak puas, tidak mengeluh, dan tidak membesar masalah kecil.
- e. *Courtesy*, yaitu tindakan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari masalah di antara karyawan. Jadi orang yang santun adalah orang yang menghargai dan peduli terhadap orang lain.

Berdasarkan dimensi dan indikator yang ada dalam *Organizational Citizenship Behavior*, maka dapat diinterpretasikan bahwa (OCB) memiliki nilai tambah bagi suatu kinerja dalam organisasi perusahaan, karena mampu memberikan kontribusi yang sangat kuat bagi pribadi maupun perusahaan, yang menjadikan sistem nilai bagi karyawan organisasi instansi.

2.1.7 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau di mana seorang karyawan bekerja untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar kerja yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh karyawan. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik jika karyawan memahami dan menerima tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting utama bagi perusahaan, kinerja menjadi

salah satu landasan penting bagi manajemen sumber daya manusia, oleh karena itu kinerja karyawan telah ditetapkan sebagai faktor pendukung jalannya operasional suatu perusahaan yang membentuk paradigmatik kinerja optimal.

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja pegawai merupakan keseluruhan hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Berikut ini merupakan pengertian kinerja pegawai menurut para ahli:

Menurut Houldsworth, Elizabeth, (2018:6) menyatakan bahwa:

“Process for establishing a shared understanding about what is to be achieved, and how it is to be achieved; an approach to managing people which increases the probability of achieving job-related success.”

Menurut Edward L, John B, dan Susan Albers M (2018:12) menyatakan bahwa:

“Performance or employee performance is the ability of an employee to achieve the work goals that have been set yang artinya kinerja atau performa karyawan adalah kemampuan seorang karyawan untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan.”

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:28) menyatakan bahwa:

“Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Hasibuan (2019:94) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.”

Menurut Erawati & Wahyono (2019) mengatakan bahwa:

“Kinerja merupakan hasil kerja pegawai atau pegawai secara keseluruhan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat diukur secara kualitas dan kuantitas dalam waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.”

Menurut Wiyanto et al. (2022:13) mengatakan bahwa:

“Employees performance is the result of work achieved by employees in an organization in accordance with the authority and responsibility given by the organization in an effort to achieve the vision, mission and objectives of the organization.”

Menurut John Shields (2020:47) mengemukakan bahwa:

“Performance or employee performance is the ability and work results shown by an employee in carrying out his duties at work yang artinya kinerja atau performa karyawan adalah kemampuan dan hasil kerja yang diperlihatkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya di tempat kerja.”

Dari definisi di atas dapat diinterpretasikan bahwa kinerja pegawai adalah hasil

kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan apa yang telah diberikan kepadanya.

2.1.7.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Seperti yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2020:264) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Manajer melakukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang (SDM) di masa yang akan datang.

2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Berdasarkan tujuan dari penilaian kinerja karyawan yaitu untuk mengetahui bagaimana kondisi kinerja karyawannya dalam menjalankan bentuk-bentuk tugas yang diberikan oleh organisasi perusahaan dan akan direkapitulasi dari hasil kerja yang ditentukan.

2.1.7.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2018:68) manfaat dari penilaian prestasi kerja pada kinerja pegawai yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan/instansi pemerintahan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.

6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Berdasarkan manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja yaitu untuk sebagai uraian hasil dari apa yang telah dikerjakan dari tahun ke tahun.

2.1.7.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Seperti yang dikemukakan oleh Kasmir (2019:189) menyatakan bahwa menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah, sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skil yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik.
3. Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dn membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
12. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.
14. Kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi.

Berdasarkan faktor-faktor kinerja karyawan yang telah dikemukakan maka dapat diinterpretasikan bahwa faktor kinerja sangat berpengaruh bagi sistematis kerja pegawai. Kinerja akan baik jika faktor yang ada akan diterapkan oleh pegawai.

2.1.7.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) dimensi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja (*Quantity*): menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Memiliki kemampuan dari seberapa banyak menghasilkan output.
 - b. Memiliki kemampuan berupa kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kualitas Kerja (*Quality*): menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian sesuatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Memiliki kemampuan dalam menunjukkan hasil sesuai standar (ketepatan).
 - b. Memiliki kemampuan yang teliti dalam bekerja.
 - c. Memiliki keterampilan yang baik dalam bekerja.
3. Tanggung Jawab (*Responsibility*): menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Menerima pekerjaan yang telah di tentukan.

- b. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan arahan dan waktu yang telah ditentukan.
4. Kerjasama (*Teamwork*): menyatakan kemampuan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
- a. Kemampuan menjaga hubungan dengan rekan kerja.
 - b. Kemampuan dalam menjalin kerjasama dengan rekan kerja.
5. Inisiatif (*Initiative*): yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu. Adapun indikator-indikator terkait adalah:
- a. Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah.
 - b. Memiliki kemampuan mengambil keputusan tanpa perintah.

Berdasarkan dimensi dan indikator yang ada maka kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting untuk keberlangsungan suatu organisasi perusahaan, karena kinerja karyawan sebuah pendorong bagi sistem dari sebuah kerja yang telah ditetapkan dan sebagai hasil dari sebuah nilai yang akan dicapai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yang disajikan dalam bentuk Tabel 2.1:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> serta Dampaknya Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Dinas Perindustrian Kota Binjai</p> <p>Sari, Tiurma Yustisi (2018)</p> <p>Jurnal Manajemen Vol 3 No 2</p>	<p>Hasil penelitian secara parsial menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap (OCB).</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional 2. Budaya Organisasi 2. (OCB)</p>	<p>1. <i>Employee Engagement</i> 2. Objek Penelitian</p>
2	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada BPSDM Jawa Barat</p> <p>Dyah Agusti (2021)</p> <p>Jurnal Manajemen Strategi & Aplikasi Vol 4 No 1</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap (OCB)</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional 2. (OCB) 3. Budaya Organisasi</p>	
3	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap (OCB) pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Klaten</p> <p>Bunga Dhia Ulhaq (2020)</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan secara parsial dan simultan terhadap (OCB)</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional 2. (OCB) 3. Budaya Organisasi</p>	<p>1. Objek Penelitian</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal, Industrial Management, Vol. 4, No.1			
4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap (OCB) pada Dinas Sosial Kabupaten Blitar Sunardi (2018). Jurnal EMBA Vol.6 September 2018, Hal 2268-2277	Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap (OCB)	1. Kepemimpinan Transformasional 2. (OCB)	1. Iklim Organisasi 2. Objek Penelitian
5	<i>The Effect of Organizational Culture, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on OCB of The Principles</i> Karnati (2017)	<i>Job Satisfaction directly influenced OCB positively and Organizational Culture directly influenced OCB positively.</i>	1. (OCB)	1. Keadilan Organisasi 2. Kepuasan Kerja
6	<i>The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i> (Studi Pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Bandung) Kristiawan (2020) Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhanan, Volume 10, Nomer 2,	<i>Based on the results of the research and data analysis it was concluded that; (1) Simultaneously, Transformational Leadership, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior variables have a significant effect on employee performance.</i>	1. Kepemimpinan Transformasional 2. (OCB) 3. Budaya Organisasi 4. Kinerja	

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Kinerja Karyawan Pada Dinas Sosial Kabupaten LabuhanBatu Utara</p> <p>Taroreh (2020)</p> <p>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Volume 8 No 3.</p>	<p>Hasil menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap (OCB).</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional 2. (OCB) 3. Budaya Organisasi 4. Kinerja</p>	<p>1. Objek Penelitian</p>
8	<p><i>Analysis Of The Influence Of Organizational Culture, Organizational Justice, And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang)</p> <p>(Maysarah et al. 2020)</p> <p>Volume 4, Nomor 4, , Halaman 1-14 ISSN (Online): 2337-3792</p>	<p><i>Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment has positive and significant impact to Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>1. (OCB) 2. Budaya Organisasi 3. Objek Penelitian</p>	<p>1. Keadilan Organisasi 2. Komitmen</p>
9	<p>Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja dan</p>	<p>(OCB) berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja</p>	<p>1. (OCB) 2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Kepuasan Kerja</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kota Makasar)</p> <p>Endah Rahayu Lestari , Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby (2018)</p> <p>Volume 7 Nomor 2: 116-123</p>	<p>maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian (<i>partly mediation</i>) hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan.</p>		
10	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Kinerja Karyawan pada Badan Perencanaan Pengembangan Daerah Provinsi Sulut</p> <p>Adawiyah, Muis dan Razak (2020)</p> <p><i>Journal of Management Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University Volume 3 Issue 3 (2020) Pages 26 - 43</i></p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Kinerja Karyawan berpengaruh positif signifikan</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional</p> <p>2. Budaya Organisasi</p> <p>3. (OCB)</p> <p>4. Kinerja Karyawan.</p>	<p>1. Objek Penelitian</p>
11	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada Badan Urusan Logistik</p> <p>Sujono (2022)</p> <p>Vol. 3 No. 1. Februari. 2021, 81-95 ISSN. 26015-580X</p>	<p>Budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>, dengan variabel iklim organisasi merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap variabel</p>	<p>1. (OCB)</p> <p>2. Budaya Organisasi</p>	<p>1. Iklim Organisasi</p> <p>2. Objek Penelitian</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>organizational citizenship behavior.</i>		
12	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p> <p>(Kesinta Nenggor, Jajuk Herawati, and Epsilandri Septyarini 2022) Volume 4 Nomor 2 Edisi Juni 2022</p>	<p>Kepemimpinan Tranformasional dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Hasil yang didapat dari penelitian ini Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi masing-masing memiliki pengaruh yang tinggi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional 2. (OCB) 3. Budaya Organisasi</p>	
13	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember</p> <p>Lukita (2018)</p> <p>Vol. 19, No. 2, Agustus 2018, pp. 118-126 ISSN 1978-1431 print / ISSN 2527-4112 online</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja serta berdampak pada Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional 2. Budaya Organisasi</p>	1. Kepuasan Kerja
14	<p><i>Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture</i></p>	<p><i>Organizational Culture, Transformational leadership and organizational citizenship</i></p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional 2. (OCB) 3. Budaya Organisasi 4. Kinerja</p>	

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>on Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi pada Badan Psikologi Kota Bogor)</p> <p>Aldrin and Yunanto (2019)</p> <p><i>The Open Psychology Journal</i> , 2019, Volume 12 127</p>	<p><i>behavior: Mediating role of affective commitment. an effect on organizational citizenship behavior after first cultivating employee job satisfaction. In other words, this study confirms that transformational leadership and existing organizational culture will affect employee job satisfaction which ultimately has a contribution to the growth of organizational citizenship behavior in employees.</i></p>		
15	<p><i>Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior</i></p> <p>Manoppo (2020)</p> <p><i>Vol 32,6 The TQM Journal.</i></p>	<p><i>The results of this study indicate that the higher transformational leadership, the lower the turnover intention will be even though it is not significant. The results of this study indicate that the higher the work stress, the lower the OCB, although not significant.</i></p>	<p>1.Kepemimpinan Transformasional 2. (OCB)</p>	<p>1. Stes kerja</p>
16	<p><i>The Role Of Organizational Culture And Job Satisfaction In Mediating The Effect Of Transformational</i></p>	<p><i>Organizational Culture on Organizational citizenship behavior is significant,</i></p>	<p>1.Kepemimpinan Transformasional 2. (OCB)</p>	<p>1. Kepuasan Kerja</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Leadership On Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>T.Role (2018)</p> <p>VOLUME 18 NUMBER 3 SEPTEMBER 2020</p>	<p><i>transformational leadership had an influence on organizational culture, organizational culture mediated the influence of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior,</i></p>		
17	<p><i>The Effect of Organizational Culture and Perceived Organizational Support (POS) Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teacher SDK Penabur</i></p> <p>(Kristiani, Matin, and Sugiarto 2019)</p> <p><i>International Journal for Educational and Vocational Studies</i> Vol. 1, No. 6, October 2019,</p>	<p><i>Based on the research data, it can be concluded that, first there is a positive direct effect of organizational culture on (OCB).</i></p>	<p>1. (OCB) 2. Budaya Organisasi</p>	
18	<p><i>Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance</i> (Studi Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bekasi)</p>	<p><i>Originality for this paper shows the moderation effect of OCB on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance.</i></p>	<p>1. (OCB) 2. Kinerja Karyawan</p>	

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Rita (2018) <i>International Journal of Law and Management Vol 60</i>			
19	<i>The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable</i> (Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Cirebon) Simamora, Sudiarditha, and Yohana (2019)	<i>There is an indirect effect of servant leadership on employee performance through mediating organizational citizenship behavior.</i>	1. (OCB) 2. Kinerja Karyawan	
20	<i>Is Employee Performance Affected by Organizational Cuoture, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Studi Pada Kantor Dinas Imigrasi Kota Semarang) Muzakki, Eliyana, and Muhtadi (2019) <i>IJIEEB : International Journal of Integrated Education, Engineering and Business</i> Volume 1 Number 1 March 2019	<i>The result of this research reveals that the work motivation and organizational citizenship behavior (OCB) influence to employee performance significantly. Nevertheless, organizational culture has not significant effect on employee performance at</i>	1. (OCB) 2. Kinerja Karyawan	
21	<i>The effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior mediated by Employe Performance</i> (Studi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, dengan	1. Kepemimpinan Transformasional 2. (OCB) 3. Kinerja Karyawan	1. Objek Penelitian

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Dinas Kabupaten Malang Raya) Ekowati (2018) <i>International Journal of Economic Research Vol 14 No. 3</i>	mediasi kinerja karyawan.		
22	<i>Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator</i> (Studi Kasus Pada Dinas Sosial) Arumi Mira Sekar (2019) <i>International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478) Vol 8 No. 4</i>	Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini adalah mediator berperan maksimal antara budaya organisasi dan OCB.	1. (OCB) 2. Budaya Organisasi	1. Komitmen 2. Objek Penelitian
23	<i>The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, And Motivation On Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Kasus Kantor Kecamatan Kuta Utara) Dewi, AA Agung Kartika (2020) <i>American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR) Vol 4 No. 3</i>	Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan kantor kecamatan di pegawai OCB Kuta Utara juga akan semakin meningkat.	1. Kepemimpinan Transformasional 2. (OCB) 3. Budaya Organisasi	1. Motivasi 2. Objek Penelitian

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.		
24	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta</p> <p>Arista Natia Afriany (2023)</p> <p>Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas PGRI Yogyakarta Bismar Vol 6 No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap OCB. Nilai adjusted R-squared sebesar 53,9 persen dan sisanya sebesar 46,1 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional</p> <p>2. (OCB)</p> <p>3. Budaya Organisasi</p>	<p>1. Objek Penelitian</p>
25	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)</p> <p>Kirana, Herawati, and Noor (2023)</p> <p>ORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi Volume 1 No. 1 Page 45-55</p>	<p>Hasil penelitian kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional</p> <p>2. (OCB)</p> <p>3. Budaya Organisasi</p>	<p>1. Kepuasan</p> <p>2. Objek Penelitian</p>

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertara pada Tabel 2.1 dapat dilihat bahwa adanya persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan yang terdapat pada penelitian di atas yaitu menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *independent* serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan sebagai variabel *dependent*.

Penelitian terdahulu di atas menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Sebagai referensi penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti seperti pada variabel *independent* yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang hasilnya berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependent* yaitu Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. Dengan terdapat beberapa variabel yang memiliki kesamaan pada penelitian terdahulu di atas sehingga peneliti mempunyai acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak peneliti ajukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalanya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior

Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai sebuah sasaran-sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional agar mampu menjadikan karyawan organisasi merasa tenang dalam tekanan organisasi serta mampu beradaptasi dalam lingkungan perusahaan dengan menekankan rasa sukarela dalam bentuk (OCB) pada situasi kerja perusahaan yang positif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dyah Agusti (2021). Menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap (OCB) pada karyawan BPSDM Jawa Barat. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bunga Dhia Ulhaq (2020) pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Klaten menyatakan bahwa hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif simultan dan parsial terhadap (OCB). Hasil penelitian oleh Sunardi (2018) pada Dinas Sosial Kabupaten Blitar menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap (OCB), dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Taroreh (2020) pada Dinas Sosial Labuhan Batu Utara menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap (OCB).

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang sangat penting bagi perilaku seorang karyawan, karena kepemimpinan transformasional dapat mentransformasikan nilai baik pada organisasi perusahaan yang menjadikan karyawan lebih membuat mereka sadar bahwa pentingnya memiliki rasa (OCB) pada nilai-nilai tambah demi keberlangsungan suatu organisasi instansi.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior

Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku pada suatu organisasi dan dapat dipatuhi oleh semua anggota-anggota organisasi yang dapat membedakan organisasinya tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi. Budaya organisasi dalam suatu perusahaan instansi pemerintahan dimana kedekatan hubungan emosional dengan karyawan lain cenderung membuat adanya kejelasan bahwa budaya organisasi membuat sistematis menjadi kekeluargaan antara karyawan, sehingga harus ada dukungan dari pihak-pihak lain yang terlibat dalam organisasi perusahaan agar semakin kuat dengan adanya rasa *altruisme* atau bisa dibidang sikap saling membantu antara sesama karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sujono (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap (OCB) pada Badan Urusan Logistik, hasil penelitian yang dilakukan oleh Kristiani, Matin and Sugiarto (2019) menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap (OCB) di SDK Penabur pada

guru berpengaruh positif signifikan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Arumi Mira Sekar (2019) menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap (OCB) sebagai mediasi pada karyawan (Studi Kasus Dinas Sosial) dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maysarah (2020) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap (OCB) pada (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang).

Berdasarkan dari penelitian terdahulu di atas, maka dalam melandasi penelitian yang akan dilakukan penelitian, maka dapat diinterpretasikan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi (OCB) dalam suatu organisasi perusahaan dalam instansi pemerintah untuk mencapai nilai tambah yang optimal.

2.3.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela di luar job deskripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, tapi sangat menguntungkan perusahaan karena bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem penghargaan formal. *Organizational Citizenship Behavior* sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, seperti menolong orang lain, menjadi sukarelawan (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Endah Rahayu Lestari , Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby (2018) pada (Studi Kasus Badan Pemberdayaan Masyarakat Kota Makasar) menyatakan bahwa (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan, (OCB) berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian (*partly mediation*) hubungan antara (OCB) dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rita (2018) dalam jurnal internasionalnya pada (Studi Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bekasi) menyatakan bahwa (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian oleh Simamora, Sudiarditha, and Yohana (2019) menyatakan bahwa (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (OCB) menjadi mediasi utama bagi variabel kinerja karyawan (Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Cirebon) dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muzakki, Eliyana, dan Muhtadi (2019) menyatakan bahwa (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Kantor Imigrasi Kota Semarang).

Berdasarkan penelitian di atas maka dapat diinterpretasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat melandasi sistem kerja yang optimal yang menjadi suatu kerja dalam perusahaan maupun instansi pemerintahan tersebut, untuk menjadikan karyawan merasa bahwa pekerjaan melebihi standar itu penting bagi organisasi perusahaan yang akan mendapatkan organisasi perusahaan tersebut menjadi optimal dan produktif dalam kinerja karyawannya demi keberlangsungan tugas-tugas yang telah diberikan oleh organisasi perusahaan terkait. Hal ini akan menumbuhkan rasa percaya diri karyawan terhadap perusahaan untuk menjadi lebih baik lagi dalam bekerja mandiri maupun bekerja dalam satu tim untuk meraih kinerja perusahaan yang tinggi.

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam meningkatkan kinerja karyawannya organisasi bisa melakukan berbagai cara diantaranya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* yang sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi didalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan.

Pernyataan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang memiliki dampak mediasi terhadap kinerja karyawan didukung oleh beberapa penelitian yang diantaranya oleh Kristiawan (2020) dalam penelitian ini berdasarkan dari hasil analisis regresi pengujian dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian dan analisis data secara simultan variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawainya yang dimana semakin tinggi tingkat (OCB) serta dapat berimplikasi pada kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi akan berdampak bagi peningkatan suatu kinerja karyawan terhadap perusahaan.

Taroreh (2020) menyatakan bahwa hasil menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap Kinerja

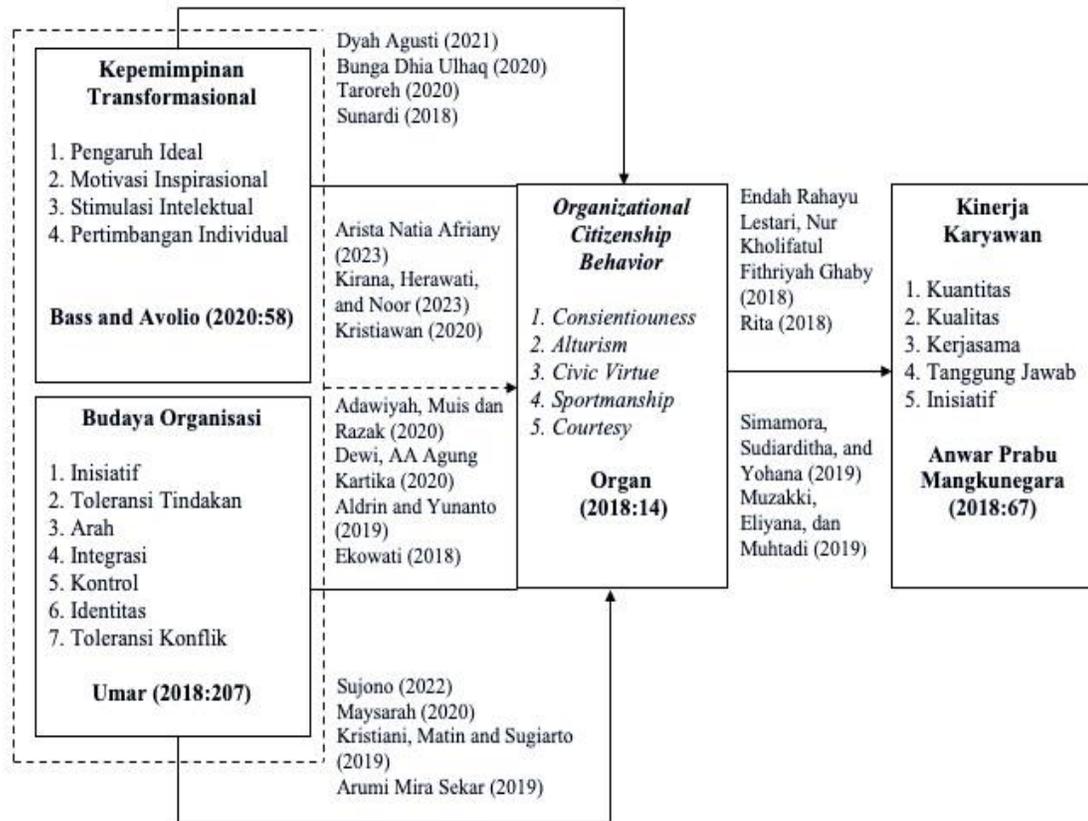
Karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap (OCB) melalui kinerja karyawan Pada Dinas Sosial Kabupaten LabuhanBatu Utara, maka kedekatan hubungan antara pemilik atau manajemen dengan karyawan cenderung membuat adanya kejelasan organisasi Dalam organisasi industri kecil yang relatif sederhana, dimana bawahan masih ada hubungan keluarga membuat budaya organisasi yang kuat, sehingga perhatian dan dukungan dari pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan akan semakin kuat dalam kinerjanya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Adawiyah, Muis dan Razak (2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kinerja Karyawan berpengaruh positif signifikan pada Badan Perencanaan Pengembangan Daerah Provinsi Sulut, hasil penelitian yang dilakukan oleh Aldrin and Yunanto (2019) menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang ada akan mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya memiliki kontribusi terhadap pertumbuhan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di Badan Psikologi Kota Bogor berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Ekowati (2018) menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap (OCB), dengan mediasi kinerja karyawan pada Dinas Kabupaten Malang Raya, hasil penelitian oleh Dewi, AA Agung Kartika (2020) menyatakan hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap (OCB).

Hal ini menunjukkan semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan kantor kecamatan di pegawai (OCB) Kuta Utara juga akan semakin meningkat. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap (OCB), hasil penelitian Arista Natia Afriany (2023) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap (OCB) pada Karyawan Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kirana, Herawati, and Noor (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Aparatur Sipil Negara (ASN).

Berdasarkan dari penelitian terdahulu di atas, maka dalam melandasi penelitian yang akan dilakukan penelitian, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu usaha atau organisasi untuk mencapai kinerja usaha dalam menjalankan operasional suatu organisasi.

Berdasarkan teori-teori, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran di atas maka dapat digambarkan paradigma penelitian pengaruh antara variabel-variabel peneliti Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta dampaknya pada Kinerja Karyawan Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data. Berdasarkan paradigma yang telah dipaparkan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

1. Secara simultan
 - a. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta memiliki dampak positif pada Kinerja Karyawan.
2. Secara parsial
 - a. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
 - b. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* .
 - c. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.