

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian Pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian adalah *Transformational Leadership*, Kinerja Karyawan, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kajian pustaka adalah proses umum yang kita lalui untuk mendapatkan teori terdahulu. Tinjauan pustaka atau disebut juga kajian pustaka (*literature review*) merupakan sebuah aktivitas untuk meninjau atau mengkaji kembali berbagai literatur yang telah dipublikasikan oleh akademisi atau peneliti lain sebelumnya terkait topik yang akan kita teliti.

2.1.1 Manajemen

Dalam era globalisasi saat ini manajemen sangatlah penting bagi kehidupan manusia, karena manajemen dapat mempermudah pekerjaan manusia dengan spesialisasi pekerjaan serta berkembangnya skala operasi yang ada di era sekarang ini. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen yaitu untuk mencapai tujuan, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dari manajemennya. Keberhasilan suatu pekerjaan tergantung pada manajemennya yang baik dan benar. Maka dari itu manajemen menentukan keberhasilan dari suatu pekerjaan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Perancis yaitu *"menegement"* yang berarti seni untuk mengatur atau mengelola sesuatu. Dalam bahasa Inggris, kata *"manage"* berarti mengendalikan atau mengelola. Secara sederhana, manajemen dapat didefinisikan sebagai proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Menurut Ricky W. Griffin (2021:3) mendefinisikan bahwa :

"Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organizations resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in a efficient and affective manner."

Sedangkan, Menurut Richard L. Daft (2021:5) menjelaskan bahwa :

management is defined as the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources. Dalam konteks yang sama, Robbin S.P., Coulter, M., & Long, L.K (2025:527) mendefinisikan bahwa *management is coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively.*

Berdasarkan beberapa definisi manajemen menurut beberapa ahli, peneliti dapat memahami bahwa manajemen adalah suatu proses dan kemampuan dalam mengelola serta mengarahkan berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Proses tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut George R. Terry yang dikutip dalam Hartini et, al, (2021:7) terdapat empat (4) fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*). Berikut penjelasannya :

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi manajemen di posisi pertama adalah perencanaan (*planning*). Segala sesuatu aktivitas yang dilakukan diawali dari perencanaan. Perencanaan merupakan suatu proses yang berkaitan dengan usaha untuk mengantisipasi situasi yang kemungkinan terjadi pada masa depan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Perencanaan sangat penting bagi tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. Perencanaan (*planning*) merupakan suatu proses untuk menentukan suatu rencana (*plan*) yang ditentukan oleh perencana (*planner*). Perencanaan (*planning*) sebagai fungsi dasar dalam manajemen yang bersifat dinamis, sebab pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila direncanakan terlebih dahulu

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengertian organisasi dan pengorganisasian tentu berbeda. Organisasi adalah berkumpulnya dua orang atau lebih membentik kerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan pengorganisasian (*organizing*) merupakan suatu kumpulan kegiatan yang dibutuhkan di dalam menentukan tugas, fungsi, dan susunan organisasi, serta kedudukan dan keterkaitan

antara unit-unit yang ada dalam organisasi. Adapun kegiatan dalam pengorganisasian antara lain, mengalokasikan sumber daya yang ada, merumuskan dan menetapkan tugas, menetapkan prosedur yang dibutuhkan, menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan wewenang dan tanggung jawab anggota organisasi

3. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan (*Actuating*) adalah usaha agar setiap anggota kelompok dapat bekerja untuk mencapai sasaran sesuai tujuan perusahaan. Fungsi pengarahan adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan sehat sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja. Salah satu contoh kegiatan pengarahan adalah pemberian motivasi kepada anggota perusahaan atau memberikan tugas dan penjelasan secara rutin.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Pengawasan atau *controlling* harus dilakukan agar pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan visi, misi, dan peraturan perusahaan. dilakukan setelah proses kerja dilakukan. Pada proses ini, kinerja dinilai apakah sesuai dengan planning. Pada tahap ini manajemen mengevaluasi keberhasilan dan efektifitas kinerja, melakukan klarifikasi dan koreksi, dan juga memberikan alternatif solusi masalah yang terjadi selama proses kerja berlangsung.

Controlling atau fungsi pengawasan bisa berjalan dengan efektif jika hal hal ini diperhatikan :

- a. *Routing*, manajer harus bisa menetapkan cara atau jalur guna bisa mengetahui letak diaman sesuatu sering terjadi suatu kesalahan

- b. *Scheduling*, manajer harus bisa menetapkan dengan tegas kapan semestinya pengawasan itu dijalankan. terkadang pengawasan yang dijadwal tidak efisien dalam menemukan suatu kesalahan, dan sebaliknya yang dilakukan secara mendadak terkadang malah lebih berguna.
- c. *Dispatching*, manajemen dalam hal ini akan melakukan penyampaian terkait evaluasi kinerja kepada unit delegasi. pihak manajer akan menyampaikan kesalahan dan solusi perbaikan.
- d. *Follow Up*, yaitu proses tindak lanjut dan penyampaian informasi. Masalah yang disampaikan dan didiskusikan selanjutnya ditindak-lanjut sebagai upaya memperbaiki kesalahan kinerja.

Fungsi pengawasan dapat digunakan untuk menilai kinerja dengan berpatokan standar yang telah dibuat, juga melakukan perbaikan apabila diperlukan. Contoh dari fungsi pengawasan adalah melakukan evaluasi secara berkala terhadap keberhasilan target dengan mengikuti standar indikator yang sudah ditentukan. Seorang manajer juga harus melakukan klarifikasi dan koreksi jika terjadi penyimpangan lalu memberikan alternatif solusi terhadap setiap permasalahan. Untuk pengawasan yang baik adalah pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakter perusahaan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Dalam melaksanakan fungsi manajemen, sebuah perusahaan atau organisasi membutuhkan sumber daya yang dikenal sebagai unsur manajemen. Masing – masing unsur ini saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Jadi, salah satu diantaranya tidak ada atau tidak sempurna, maka akan berdampak pada pencapaian

tujuan perusahaan. Menurut Cia Cai Cen (2023:5) Unsur – unsur tersebut adalah :

1. Manusia (*Man*)

Sumber daya manusia adalah unsur paling utama untuk menjalankan fungsi manajemen karena semua kegiatan dilaksanakan oleh manusia. Mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan dikerjakan oleh manusia. Jadi jika unsur manusia tidak terpenuhi maka tidak akan pernah ada aktivitas dalam organisasi atau perusahaan.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar sekaligus alat ukur nilai. Besar kecilnya sebuah kegiatan dalam perusahaan dapat diukur melalui seberapa besar uang yang dikeluarkan untuk menanggung biayanya. Tersedianya uang sebagai modal membuat manajemen lebih leluasa dalam mencapai tujuan akhir perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi

3. Bahan (*Material*)

Selain ketersediaan Sumber Daya Manusia, fungsi manajemen juga membutuhkan material untuk mencapai tujuan. Material ini merupakan bahan baku, dapat berupa barang jadi atau barang setengah jadi.

4. Mesin (*Machine*)

Dengan keberadaan mesin, proses pekerjaan menjadi lebih efektif dan

efisien sehingga mesin dan manusia tidak bisa dipisahkan selama perusahaan menjalankan kegiatannya. Meskipun demikian, pengoperasian mesin tetap memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan tanggung jawab agar proses kerja berjalan secara optimal.

5. Metode (*Method*)

Untuk memperlancar pekerjaan, diperlukan sebuah tata cara pelaksanaan kerja yang dikenal dengan Standar Operating Procedure (SOP). Metode ini digunakan untuk pelaksanaan kerja dengan mempertimbangkan tujuan, waktu, biaya, dan fasilitas yang ada agar lebih efektif dan efisien.

6. Pasar (*Market*)

Pasar adalah unsur untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dikeluarkan oleh perusahaan diminati oleh pasar. Untuk menentukan pasar perlu dilakukan kajian secara mendalam sehingga produk tepat sasaran. Dalam usaha menguasai pasar, perusahaan perlu memiliki produk yang berkualitas yang sesuai dengan daya beli pasar. Dengan manajemen yang baik, membuat seluruh kegiatan perusahaan menjadi lebih tertata dan bisa diawasi. Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam dunia bisnis dan organisasi, sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang paling berharga. SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaku operasional, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan suatu keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan dinamis. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mencakup pendekatan strategis dalam mengembangkan kompetensi, meningkatkan kinerja, serta menjaga kesejahteraan karyawan agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia yang selanjutnya disebut MSDM adalah bagian dari manajemen umum yang membidangi masalah sumber daya manusia yang notabene komponen manajemen yang paling krusial mengingat manusia sebagai pengelola secara keseluruhan proses manajemen. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, sumber daya manusia merupakan manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Menurut Dereen, T., Laura, H., Stephen, T., & Carol, A. (2017:5)

Human resource management is designing formal systems in an organization to manage human talent for accomplishing organizational goals. The basis of management is always the same: getting the people of the business to make things happen in a productive way, so that the business prospers and the people thrive.

Sedangkan, Sean R. Valentine., Patricia A. Meglich., Robert L. Mathis., & John H. Jackson. (2020:4) mendefinisikan bahwa “*Human resource management is designing formal systems in an organization to manage human talent for accomplishing organizational goals*”. Selanjutnya menurut Armstrong & Taylor (2020), menyatakan bahwa “*Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations*”.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli, peneliti dapat memahami bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan proses merancang, mengelola, dan mengembangkan sumber daya manusia melalui sistem yang terstruktur agar potensi karyawan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif, sekaligus mendukung perkembangan dan kesejahteraan karyawan.

2.1.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti yang dikutip dalam Purnomo, A, C (2023:9) terdapat 11 ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Berikut penjelasannya :

1. Perencanaan (*Planning*) : Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mencapai tujuan yang diharapkan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) : Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja,

hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*) : Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, supaya mau bekerja secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. Pengendalian (*Controlling*) : Pengendalian adalah kegiatan memverifikasi bahwa semua karyawan bekerja sesuai perintah dan mentaati peraturan-peraturan perusahaan.
5. Pengadaan (*Procurement*) : Pengadaan adalah kegiatan dalam proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai harapan dan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan (*Development*) : Pengembangan adalah kegiatan dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai.
7. Kompensasi (*Compensation*) : Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian (*Integration*) : Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan agar tercipta kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*) : Pemeliharaan adalah rangkaian aktivitas untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai masa pensiun.

10. Kedisiplinan (*Discipline*) : Kedisiplinan merupakan tindakan dalam hal kesadaran dan keinginan untuk mentaati aturan-aturan yang ditetapkan organisasi dan atauran-aturan sosial di masyarakat.
11. Pemberhentian (*Separation*) : Pemberhentian merupakan berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan/organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mengelola tenaga kerja secara sistematis. Herry Syafrial (2021) menjelaskan bahwa ada sebelas fungsi MSDM, kemudian mengelompokkannya fungsi ke dalam beberapa fungsi utama, yaitu :

1. Fungsi Manajerial, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia.
2. Fungsi Operasional, yang mencakup pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan.
3. Fungsi Strategis, yaitu fungsi MSDM dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara terpadu dan berkelanjutan.

Menurut Alwy yang dikutip pada Wiguna,et, al (2026:62), fungsi MSDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup fungsi pendukung seperti fungsi *advisory* (penasihat), *service* (pelayanan), dan *control* (pengendalian) guna memastikan kebijakan dan praktik SDM berjalan sesuai dengan peraturan dan tujuan organisasi. Pelaksanaan fungsi MSDM yang efektif akan membantu organisasi dalam menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat, pada waktu

yang tepat, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik juga dapat mendorong terbentuknya perilaku kerja positif serta meningkatkan kinerja karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Henry Simamora yang dikutip dalam Fachrurazi (2021:20), tujuan manajemen SDM juga dibedakan menjadi 4 tujuan, yaitu:

1. Tujuan Sosial : MSDM bertujuan agar bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan Masyarakat serta meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial. Berdasarkan hal tersebut, MSDM juga memperhatikan kesejahteraan dan kepentingan masyarakat secara luas.
2. Tujuan Organisasional : MSDM bertujuan untuk memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Melalui tujuan ini, manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan efektifitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas, mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, mengelola perubahan dan mengkomunikasikan kebijakan. Dan yang paling penting adalah, untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditargetkan.

3. Tujuan Fungsional : MSDM bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen SDM harus menghadapi peningkatan pengelolaan SDM yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.
4. Tujuan Individual : MSDM berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Oleh karena itu, aktivitas SDM yang dibentuk oleh pihak manajemen harus terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi..

Dengan tercapainya tujuan-tujuan tersebut, MSDM diharapkan mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan sehingga tercipta hubungan kerja yang saling menguntungkan.

2.1.3 *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris diartikan sebagai “*Leadership*”, namun secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat antar seseorang dengan suatu kelompok. Menurut Komariah yang dikutip dalam Basirun et, al., (2022), kepemimpinan mempunyai kepentingan yang sama. Selain itu, Kepemimpinan juga merupakan aspek yang sangat urgen dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena kepemimpinan memiliki keterkaitan terhadap perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi para pegawai atau karyawannya,

sehingga para karyawan mau bekerja sama untuk mewujudkan suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Peran pemimpin yang efektif juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komitmen karyawan, serta mendorong tercapainya kinerja organisasi yang lebih baik.

Menurut Wutun yang dikutip dalam Basirun et, al., (2022), kepemimpinan transformasional memiliki konsep dari Bass. Dimana Bass ini merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang dapat menjelaskan lebih rinci atau secara tepat dalam menggambarkan pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain. Wutun juga menyatakan bahwa pemimpin selalu berusaha untuk memperluas dan meningkatkan kebutuhan yang melebihi.

2.1.3.1 Pengertian *Transformational Leadership*

Transformational Leadership (Kepemimpinan transformasional) dapat didefinisikan juga sebagai kepemimpinan dimana para pemimpin menggunakan karisma, selain itu mereka juga dapat menggunakan stimulasi intelektual untuk melakukan transformasional dan menghidupkan organisasinya. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan organisasi.

Bass & Riggio (2006:4) mendefinisikan bahwa “*Transformational leadership is a leadership style that encourages followers to perform beyond their expected capabilities by inspiring, motivating, and empowering them*”. Sedangkan menurut

Deng, et, al (2022) menjelaskan bahwa *“Transformational leadership is a leadership behavior that inspires and transforms followers to achieve performance beyond expectations while encouraging them to place the interests of the organization above their own self-interests”*.

Sedangkan menurut Colquitt, Lepine, & Wesson (2023:481) :

“Transformational leadership is a leadership style that inspires followers to commit to a shared vision that provides meaning to their work while serving as a role model that helps followers develop their potential and view problems from new perspectives.”

Sedangkan menurut Aguzu, et, al (2025) mendefinisikan bahwa

“Transformational leadership is a leadership approach in which leaders engage with followers to raise one another's levels of motivation and morality, inspiring meaningful change and a shared commitment to common goals.”

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli, peneliti dapat memahami bahwa *transformational leadership* adalah proses kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk berkomitmen pada tujuan bersama, mengembangkan potensi individu melalui pembinaan dan dukungan, serta mendorong kolaborasi inovatif dalam menyelesaikan masalah dari perspektif baru untuk mencapai trnasformasi organisasi.

2.1.3.2 Prinsip *Transformational Leadership*

Menurut Basirun, et, al (2022) Prinsip merupakan acuan atau pedoman, dan menjadi ciri khas tersendiri, yang artinya kepemimpinan tranformasional mempunyai ciri khas tersendiri, berbeda dengan yang lain. Prinsip-prinsip tersebut menjadi dasar dalam penerapan kepemimpinan transformasional. Terdiri dari beberapa prinsip untuk menegakkan kepemimpinan model transformasional yaitu:

1. Pandai mengungkapkan rasa

Pemimpin harus pandai menjelaskan visi misi dengan terang dan gamblang. Agar bawahan paham apa tujuan awal dan apa yang harus dicapainya. Penyampaian visi dan misi yang jelas juga dapat meningkatkan motivasi serta komitmen bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Kemampuan membangun semangat

Pemimpin harus mempunyai diri yang hangat dan aura semangat. Bukan untuk dirinya sendiri, tetapi juga untuk bawahannya juga. Ketika bawahan termotivasi dengan pemimpin, akan mudah pemimpin mengontrolnya.

3. Inovasi

Salah satu terobosan ide adalah inovasi dari sang pemimpin. Pemimpin harus siap siaga dengan perubahan yang ekstrem, dan berusaha secepat mungkin untuk adaptasi. Dengan inovasi perusahaan atau organisasi akan tetap bertahan walaupun diterpa perubahan zaman.

4. Saling tolong menolong

Sifat ini harus ditanamkan kepada setiap anggota, tidak terkecuali pemimpin itu sendiri. Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional adalah saling menolong, dan saling menutupi kekurangan.

5. Terbuka

Sikap terbuka harus dimiliki oleh pemimpin pada gaya ini. Karena pemimpin berkomunikasi oleh bawahan secara dua arah, dengan itu harus menerima saran dan kritik secara lapang dada. Hal ini dapat menciptakan komunikasi yang lebih baik antara pemimpin dan bawahan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator *Transformational Leadership*

Menurut Colquitt & Wesson (2023) ada empat (4) dimensi *transformational leadership* (kepemimpinan transformational), yaitu :

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Pemimpin transformasional yang berperilaku dengan cara yang membuat mereka akan dianggap sebagai model ideal bagi para pengikutnya sehingga pemimpin dikagumi, dihargai, dan dipercayai. Pengikut akan mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin tersebut dan ingin menirunya. Pemimpin akan dipandang pengikutnya sebagai pemimpin yang mempunyai kemampuan, daya tahan, dan faktor penentu yang luar biasa.

Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Menjadi panutan bagi bawahan.
- b. Bertindak sesuai dengan nilai dan etika.
- c. Memiliki integritas dan komitmen.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pemimpin transformasional yang berperilaku dengan cara yang mampu untuk memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekeliling mereka dengan memberikan makna dan tantangan dalam kerja yang dilakukan oleh para pengikutnya sehingga semangat tim akan meningkat, dan timbulnya antusiasme dan optimisme. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Menyampaikan visi dan misi yang jelas.
- b. Memberikan semangat dan harapan.

c. Menyampaikan tujuan instansi secara jelas

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulus Intelektual)

Pemimpin transformasional yang merangsang pengikutnya untuk kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan asumsi, mempelajari masalah, dan memperbaharui pendekatan-pendekatan yang sudah lama maka kreatifitas kemudian akan terbentuk. melepaskan imajinasi. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Mendorong berfikir kritis.
- b. Mengajak mencari Solusi inovatif.
- c. Mendukung pengambilan Keputusan kreatif.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pemimpin transformasional yang memberi perhatian atas kebutuhan setiap pengikut dalam rangka mencapai prestasi dan perkembangan dengan bertindak menjadi pelatih dan pembimbing sehingga pengikut dan para kolega mampu mencapai potensi tertinggi mereka. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Memberikan perhatian personal.
- b. Membina dan melatih karyawan.
- c. Mendukung pengembangan diri.

Berdasarkan uraian tersebut, *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong karyawan untuk berkembang, berinovasi, dan bekerja secara optimal. Penerapan kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendukung tercapainya

tujuan organisasi secara efektif.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja begitu dibutuhkan pada suatu perusahaan agar mampu mencapai tujuan yang diinginkan dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Secara kuantitas maupun kualitas kinerja tercapai berdasarkan hasil yang telah dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *performace* atau prestasi kerja, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Bernardin dan Russel (2013) mengungkapkan bahwa *performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Sedangkan Colquitt, Lepine, & Wesson (2023:30) berpendapat bahwa *performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*. Sejalan dengan itu, Robbins & Judge (2024:62) mengemukakan bahwa “*The total value of your contributions to an organization through your behaviors reflects your level of job performance over a period of time*”.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Maryadi et al. (2026:5) yang menyatakan

bahwa *“Performance is to the work outcomes achieved by individuals in carrying out assigned duties and responsibilities, encompassing quality, quantity, and contributions toward organizational goal”*.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli, peneliti dapat memahami bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama periode tertentu, yang mencerminkan kualitas, kuantitas, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil yang dicapai, tetapi juga dari perilaku kerja yang mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi.

2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pengaruh kinerja karyawan sangatlah berdampak bagi perusahaan atau organisasi. Pengaruh kinerja karyawan ini sangat berdampak pada maju mundurnya suatu perusahaan atau organisasi. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir dalam Revita & Hasbi (2023:30):

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik,

demikian pula sebaliknya.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Bernardin dan Russel dalam Untari (2022) mengemukakan bahwa kinerja karyawan memiliki lima (5) indikator yang digunakan dalam untuk menilai, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja karyawan dapat dinilai berdasarkan pandangan karyawan tentang kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan tingkat kecakapan serta

kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Hasil sesuai standar
- b. Ketelitian dalam bekerja
- c. Keterampilan dalam bekerja.

2. Kuantitas

Istilah "jumlah unit" merujuk pada jumlah siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan. Hal ini menunjukkan ukuran hasil kerja dalam satu siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan oleh karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan jumlah tersebut. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Kecepatan
- b. Menghasilkan output

3. Tanggung Jawab

Tingkatan seorang karyawan yang dapat melakukan fungsi pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau intervensi dari atasannya untuk mencegah hasil yang tidak diinginkan. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Hasil kerja
- b. Pengambilan keputusan

4. Ketepatan Waktu

Merujuk pada kemampuan untuk menyelesaikan aktivitas sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, dengan mempertimbangkan koordinasi hasil

output dan optimalisasi waktu yang tersedia untuk aktivitas. Kinerja karyawan dapat dinilai berdasarkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan sesuai waktu yang ditentukan, sehingga tidak mengganggu pekerjaan lain yang juga termasuk dalam tanggung jawab karyawan tersebut. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu
- b. Mengoptimalkan waktu.

5. Efektivitas

Kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal. Ini mencakup pemanfaatan yang efisien dari sumber daya manusia, teknologi, informasi, modal, dan lainnya oleh karyawan, dengan tujuan untuk memaksimalkan hasil dan prestasi perusahaan. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Penggunaan sumber daya efektif dan efisien

2.1.4.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (1996:342) yang merujuk pada buku Fiernaningsih (2024:56), penilaian kinerja memiliki beragam tujuan dan manfaat bagi organisasi yang dinilai, yaitu :

- 1. Tujuan tersebut melibatkan peningkatan kinerja, memberikan kesempatan bagi pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja.
- 2. Penilaian kinerja membantu dalam menetapkan kompensasi, memudahkan

pengambilan keputusan terkait pemberian kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Peran penilaian kinerja juga terkait dengan keputusan penempatan, termasuk promosi, transfer, dan demosi.
4. Penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan agar kinerja karyawan menjadi lebih optimal.
5. Penilaian kinerja turut berkontribusi dalam perencanaan dan pengembangan karier, memberikan panduan kepada karyawan dalam menentukan jenis dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. Penilaian kinerja memengaruhi prosedur perekrutan karyawan, membantu mengidentifikasi kekurangan dalam proses staffing.
7. Penilaian kinerja juga membantu mengidentifikasi ketidakakuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan, khususnya dalam bidang analisis pekerjaan, perancangan pekerjaan, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. Penilaian kinerja berperan dalam menunjukkan kesetaraan peluang kerja, memastikan bahwa keputusan penempatan tidak bersifat diskriminatif.
9. Penilaian kinerja membuka wawasan terhadap tantangan eksternal yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti faktor keluarga, keuangan pribadi, dan kesehatan.
10. Memberikan umpan balik baik bagi departemen sumber daya manusia maupun karyawan sendiri.

Sedangkan menurut Alwi dalam Djoko et,al., (2021), tujuan penilaian kinerja secara teoritis dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan

development. Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision.
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development*, penilai harus menyelesaikan :

1. Prestasi rill yang dicapai individu.
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja.
3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat dilihat bahwa tujuan dan manfaat dari kinerja karyawan sangat penting bagi internal maupun eksternal karyawan itu sendiri.

Berdasarkan pemaparan tersebut, kinerja karyawan tidak hanya mencerminkan hasil kerja yang dicapai, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Dengan demikian, pemahaman mengenai konsep kinerja karyawan menjadi landasan penting dalam menganalisis perilaku dan pencapaian kerja karyawan dalam organisasi.

2.1.5 Organizational Citizenship Behavior

Istilah OCB pertama kali dikenalkan oleh Organ, lalu dikembangkan oleh para ahli lainnya. Kita mengenal OCB sebagai salah satu jenis dari perilaku organisasi. OCB menjadi perilaku tambahan atau *extra role*, tidak termuat di dalam deskripsi tugas, sehingga sama sekali tidak berhubungan dengan upah tertentu. Seringkali OCB menjadi salah satu sikap yang tidak diperhitungkan, padahal dia mampu memberikan lebih daripada yang seharusnya. Sikap suka menolong rekan

kerja yang sedang kesulitan, selalu berpartisipasi dalam setiap kegiatan-kegiatan di perusahaan, selalu menjaga nama baik perusahaan, tidak mengeluh dan sebagainya merupakan beberapa contoh dari perilaku OCB.

2.1.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organization Citizenship Behavior merupakan perilaku sukarela karyawan yang diluar tugas pokoknya, tidak terikat pada sistem penghargaan, dan dapat berupa bantuan kepada rekan kerja, penyelesaian tugas dengan baik, atau pekerjaan lain yang meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Menurut Steven L. Mcshane., & Mary Ann Von Glincoe. (2024:27) *Organizational citizenship behavior (OCB) is which are various forms of cooperation and helpfulness to others that support the organization's social and psychological context.* Sejalan dengan itu, menurut Angelo Kinicki (2021:66) *Organizational citizenship behavior (OCB) is defined as "individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate.* Sedangkan menurut Robbins & Judge (2024:62) *"Organizational citizenship behavior is the discretionary behavior that is not part of an employee's formal job requirements and contributes to the workplace's psychological and social environment".*

Selanjutnya menurut Dennis W. Organ dalam Fred Luthans et al. (2021:127), menyatakan bahwa :

"Organizational Citizenship Behavior (OCB) as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization".

Sedangkan menurut Verlinden (2022:16) mendefinisikan 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."

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat dipahami bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar tugas dan tanggung jawab formalnya, tidak secara langsung memperoleh penghargaan dari sistem imbalan organisasi, namun memberikan kontribusi positif melalui kerja sama, saling membantu, dan perilaku konstruktif lainnya yang mendukung efektivitas, efisiensi, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memegang peranan penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi. Untuk meningkatkan OCB karyawan, organisasi perlu memahami penyebabnya. Menurut Nahum-Shani & Somech dalam Fiernaningsih, (2024:123), peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu :

1. Faktor Internal : Berkaitan dengan aspek-aspek yang berasal dari diri karyawan, seperti tingkat kepuasan kerja, spiritualitas, dan work engagement. Keterlibatan dalam pekerjaan juga menjadi variabel yang memengaruhi timbulnya perilaku kewarganegaraan organisasional.
2. Faktor Eksternal : Melibatkan faktor-faktor dari lingkungan eksternal karyawan, termasuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja

organisasi, dan keadilan organisasi. Faktor-faktor ini memainkan peran dalam membentuk tingkat OCB dalam suatu organisasi.

Sedangkan, Organ dalam Naninsi et al. (2023) mengemukakan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak muncul dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mendorong individu untuk menunjukkan perilaku sukarela di dalam organisasi. Adapun faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Beban Kerja

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh perusahaan atau pemegang jabatan dalam waktu tertentu. Beban kerja yang dibebankan oleh karyawan idealnya adil atau sesuai dengan kemampuan/jabatannya. Jika kemampuan karyawan lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, maka muncul perasaan bosan. Begitupun sebaliknya, jika kemampuan karyawan di bawah tuntutan pekerjaan, yang terjadi adalah kelelahan/overload. Karyawan yang merasa tuntutan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dia miliki, akan memicu sikap untuk memberikan lebih kepada perusahaan.

2. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi juga bagi dirinya sekaligus merupakan cerminan sikapnya terhadap pekerjaan tersebut. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang diminta oleh perusahaan

atau dengan kata lain melebihi tanggung jawab utamanya (*job description*).

3. Komitmen Organisasi

Karyawan yang produktif adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja penuh dedikasi, karena ciri khas dari karyawan tersebut adalah menganggap pencapaian tugas dalam organisasi adalah hal paling penting yang harus dicapai. Selain itu, karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab lebih demi mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Dennis W. Organ dikutip dalam Fred Luthans et al. (2021:127), menyatakan bahwa terdapat lima (5) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu sebagai berikut :

1. *Altruism* (Perilaku Membantu) : Senang memberikan pertolongan terhadap rekan kerjanya yang mengalami kesulitan baik mengenai pekerjaan dalam organisasi maupun masalah pribadi, yang sebenarnya bukan merupakan kewajiban atau tanggung jawabnya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan yang berkaitan dengan persoalan-persoalan yang dihadapi karyawan lain. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :
 - a. Kesiediaan membantu rekan kerja
 - b. Kesiediaan mendahulukan kepentingan perusahaan.
2. *Conscientiousness* (Sikap Ketelitian) : Berusaha bekerja melebihi harapan organisasi, yang bukan merupakan kewajiban dan tanggung jawabnya.

Conscientiousness merupakan sifat kehati-hatian dan kesadaran karyawan seperti memprioritaskan tugas, bekerja secara terorganisir dan mematuhi peraturan. Dalam hal ini, dia melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Inisiatif karyawan
 - b. Kepatuhan terhadap peraturan.
3. *Sportmanship* : Perilaku yang menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap organisasi tanpa mengeluh kendati keadaan di perusahaan tersebut kurang menyenangkan, sehingga karyawan akan berperilaku positif dan menghindari keluhan. Perilaku ini, menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :
- a. Kemampuan karyawan untuk beradaptasi
 - b. Sikap positif untuk dalam bekerja.
4. *Courtesy* (Kebaikan) : Tindakan yang ditujukan untuk mencegah timbulnya masalah interpersonal sehingga tercipta lingkungan kerja yang menyenangkan, dengan cara menjaga hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :
- a. Saling menghargai
 - b. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.
5. *Civic Virtue* (Kebajikan Sipil) : Perilaku yang menunjukkan partisipasi dan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela dia

berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi oleh perusahaan demi kelangsungan organisasi. Dia juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta melalui pengamatannya pada lingkungan bisnis baik dalam hal ancaman maupun peluang. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Mengikuti perkembangan organisasi
- b. Partisipasi karyawan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mencerminkan perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar tugas formalnya untuk mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, konsep OCB menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dalam penelitian ini, dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel dengan variabel penelitian lainnya. Tujuan dicantumkan nya penelitian terdahulu juga untuk mengetahui hasil yang telah didapat dari penelitian terdahulu. Pada bagian ini penulis mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel – variabel penelitian yang hendak dilakukan. Selain itu, penelitian terdahulu dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan, kemudian dapat diajukan sebagai hipotesis atau jawaban sementara

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Kurniawati, D, K. et,al, (2024), Jurnal Manajemen Maranatha, Vol. 24 No. 1, hlm. 45-56. <i>Transformational leadership, quality of life, and organizational citizenship behavior: Work motivation as mediation</i> (Hotel St Regis, Bali) https://doi.org/10.28932/jmm.v24i1.10034	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM-PLS.	Penelitian ini menunjukkan bahwa TFL berhasil menjadi prediktor yang kuat bagi OCB.	Variabel <i>transformational leadership</i> , dan OCB sama	- Variabel OCB tidak dijadikan variabel mediasi. - Variabel kinerja tidak diteliti - Lokasi Penelitian
2	Shi, C, Y. et,al, (2025), Jurnal of Human Capital Development, Vol. 18 No. 1, hlm. 32-47. <i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in ABC Hotel, Malaysia.</i> https://doi.org/10.54554/jhcd.2024.18.1.3	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda.	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan OCB dengan kinerja karyawan di ABC Hotel.	Variabel <i>Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior</i> , dan Kinerja diteliti.	- OCB tidak dijadikan sebagai variabel mediasi - Lokasi penelitian
3	Untung La Paudi (2025), Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce, Vol. 4 No. 4, hlm 224-231.	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuisisioner dan analisis regresi	Kinerja pegawai dipengaruhi dengan cara yang positif dan signifikan oleh kepemimpinan	Variabel kepemimpinan transformasional, dan kinerja sama	- Tidak ada variabel OCB. - Lokasi penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kinerja di Sektor Perhotelan: Peran Kepemimpinan Transformatif pada Karyawan. https://doi.org/10.30640/digital.v4i4.5497	kuesioner dan analisis regresi linier sederhana	oleh kepemimpinan transformatif	Variabel kepemimpinan transformatif, dan kinerja sama	
4	Hartanto, et, al, (2021), Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Vol. 10 No. 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan https://doi.org/10.20527/jbp.v10i1.9952	Penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda.	Kepemimpinan Transformatif tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.	Sama – sama meneliti variabel kepemimpinan transformatif, dan kinerja	- Tidak ada variabel OCB - Lokasi penelitian
5	Jufrizen, et, al, (2023), Journal Problems and Perspective in Management. Vol 23, No 4, hlm. 1-12. <i>Transformational Leadership & Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Affective Commitment and Work Engagement of Hotel Employees Indonesia.</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM-PLS (SmartPLS 4.0)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB	Sama-sama meneliti transformational leadership and organizational citizenship behavior.	- Variabel OCB tidak menjadi variabel mediasi. - Lokasi penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.01				
6	Yulianti, et, al, (2025), Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research (ABTER), Vol. 4 No. 3, hlm. 551-563. <i>The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Three-Star Hotels: The Mediating Role of Job Satisfaction</i> https://doi.org/10.54408/jabter.v4i3.423	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan SEM-PLS (SmartPLS 4) melalui evaluasi outer model, inner model, dan pengujian hipotesis.	Berdasarkan hasil penelitian ini, terbukti bahwa dalam konteks industri perhotelan, <i>transformational leadership</i> berpengaruh terhadap kinerja melalui <i>job satisfactions</i>	Meneliti variabel transformational leadership, dan kinerja.	- Tidak meneliti variabel OCB. - Lokasi penelitian
7	Maharani, et, al, (2024), East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR), Vol. 3 No. 8, 3837,3850. <i>Organizational Citizenship Behavior Reduction: The Role of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Employees at The Java Heritage Hotel Purwokerto.</i>	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner dan analisis SEM-PLS (SmartPLS 4) melalui evaluasi outer model, inner model, dan pengujian hipotesis.	Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Sementara itu, budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB	Meneliti variabel OCB, transformational leadership	- OCB tidak menjadi variabel mediasi - tidak meneliti variabel kinerja - Lokasi penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i8.10638				
8	Sabbrina, et, al, (2025), <i>Journal of Management and Administration Provision</i>, Vol. 5 No. 2, hlm. 357-372. <i>Transformational Leadership on OCB with the Mediating Role of Organizational Culture (Studi:Hotel Daima Padang).</i> https://doi.org/10.55885/jmap.v5i2.681	Pendekatan kuantitatif dengan metode sensus menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan SEM-PLS (SmartPLS).	Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	Meneliti variabel OCB, transformasional leadership	- OCB tidak menjadi variabel mediasi. - tidak meneliti variabel kinerja - Lokasi penelitian
9	Sulistyawati, et, al, (2023), <i>Jurnal Kepariwisataaan</i>, Vol. 22 No. 1 Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Plataran Ubud Hotel & Spa. https://doi.org/10.52352/jpar.v22i1.897	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2).	<i>Perceived Organizational Support</i> dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap OCB	Sama – sama meneliti variabel OCB dan TFL	- Variabel OCB tidak jadi variabel mediasi, - tidak meneliti variabel kinerja - Lokasi penelitian
10	Budi Rismayadi, (2022), <i>Sosiohumaniora - Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan</i>	Pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner dengan	Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh	Variabel TFL dan Kinerja sama – sama diteliti	- Tidak meneliti variabel OCB

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Humaniora, Vol. 24 No. 2, hlm. 168-174. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformatio nal Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan (Hotel Di Pangandaran Dan Resort). https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v24i2.36248	analisis regresi linier berganda.	paling positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel dan Resort Pangandaran		- Lokasi Penelitian
11	Imana,et,al, (2024), Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam, Vol. 5 No. 9. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior pada Savana Hotel & Convention Malang https://doi.org/10.47467/elmal.v5i9.2600	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan dianalisis SEM-PLS (SmartPLS).	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan (OCB) mampu berperan sebagai	Sama – sama meneliti variabel kinerja dan ocb, lalu ocb dijadikan variabel mediasi	- Tidak ada variabel TFL - Lokasi Penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	Wicaksono, et,al, (2021), At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 5 No. 1, hlm. 22-34. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi : Favehotel Ahmad Yani, Banjarmasin) http://dx.doi.org/10.31602/atd.v5i1.3219	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan dianalisis dengan analisis jalur (<i>path analysis</i>) dan dibantu dengan SPSS.	Kepuasan kerja dan OCB sudah dirasakan dengan baik. Tingkat kinerja karyawan tinggi sehingga menunjukkan bahwa karyawan memiliki integritas dalam bekerja.	Terdapat variabel kinerja dan OCB	- Tidak ada variabel TFL - Lokasi Penelitian
13	Rahayu, et, al, (2025), CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan, Vol. 5 No. 1. Pengaruh Komitmen Kerja Dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Apartemen Casablanca Mansion	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan data dikumpulkan menggunakan kuisioner dan dianalisis	Penelitian ini mengonfirmasi bahwa komitmen kerja dan komunikasi kerja secara signifikan mempengaruhi	Sama – sama meneliti variabel kinerja dan OCB, lalu OCB berperan sebagai variabel mediasi	- Tidak ada variabel TFL - Lokasi penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i1.4622				
14	Jihad,et,al, (2022), Konsentrasi: Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 3 No. 1, hlm. 9-20. <i>Analisis Quality of Work Life (QWL) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Primebiz Tegal</i> https://doi.org/10.24905/konsentrasi.v3i1.31	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei kuisioner dan dianalisis regresi linier berganda.	1). terdapat pengaruh yang signifikan quality of work life (QWL) dan OCB terhadap kinerja 2). terdapat pengaruh yang signifikan quality of work life (QWL) dan OCB secara bersamaan terhadap kinerja.	Variabel OCB dan Kinerja sama- sama diteliti	- Tidak ada variabel TFL - Lokasi penelitian
15	Wiranawata,et,al, (2024), Cidea Journal, Vol. 3, No. 2, hlm. 21-39. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap OCB Karyawan di Hotel Bukit Indah Lestari Baturaja. https://doi.org/10.56444/cideajournal.v3i2.2243	Pendekatan kuantitatif menggunakan kuisioner dan dianalisis dengan regresi linier berganda.	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada karyawan Hotel Bukit Indah Lestari Baturaja, baik secara parsial maupun simultan	Sama – sama meneliti OCB dan dijadikan sebagai variabel mediasi	- Tidak meneliti variabel TFL dan Kinerja - Lokasi Penelitian
16	Istiqomah,et,al, (2021), Jurnal Dinamika Manajemen.	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan	1.transformati onal leadership tidak berpengaruh langsung	Meneliti variabel kepemimpinan	- Tidak meneliti variabel kinerja

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Vol. 12 No. 1, hlm. 53-67. Menghubungkan Kepemimpinan Transformasional pada OCB dalam Industri Perhotelan: Pengaruh Mediasi Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja https://doi.org/10.15294/jdm.v12i1.27091	Analisis SEM-PLS (SmartPLS3).	terhadap OCB, 2.transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap affective commitment serta job attractiveness karyawan 3. <i>affective commitment</i> dan <i>work engagement</i> berperan sebagai mediator yang menghasilkan pengaruh penuh (<i>full mediation</i>) <i>transformational leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	Transformasional dan OCB	- Lokasi penelitian
17	Rahmadani, et,al, (2025), Jurnal Kompetitif Bisnis, Vol. 2 No. 2. Kepemimpinan Transformasional, Produktivitas Karyawan, dan Budaya Organisasi	Pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research dan analisis regresi linier berganda (SPSS 27).	kepemimpinan transformasional dan produktivitas karyawan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan signifikan terhadap	Variabel TFL dan kinerja diteliti	- Tidak ada variabel OCB. - Lokasi penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Omah KJ Kabupaten Tanggamus https://doi.org/10.0120/jkb.v3i2.427		kinerja karyawan, dan budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.		
18	Wijaya, et,el, (2021), E-Journal Manajemen, Vol. 10 No. 10. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Pada Wisata Beach Inn https://doi.org/10.24843/EJMU.2021.v10.i10.p01	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuisioner	Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	Ada Variabel TFL dan OCB	- Tidak meneliti kinerja
19	Lengkong, et, al. (2021). Jurnal EMBA. 9(3). hlm. 1286-1295. <i>The Effect Of Service Quality Toward Employee Performance Of Star Hotels In Manado</i> https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35517	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis regresi linier berganda (SPSS).	Kualitas pelayanan yang terdiri dari tangible, empathy, responsiveness, reliability, dan assurance secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada hotel Best Western Manado	Sama – sama meneliti variabel kinerja karyawan	- Tidak ada variabel TFL - Tidak ada variabel OCB - Lokasi penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
20	Dewi, et, al. (2025). International Journal of Management Research and Economics. Vol. 3, No. 2, hlm 285-292 <i>The Mediating Role of Organizational Commitment in the Influence of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (a Study at Mercure Bali Hotel)</i> https://doi.org/10.54066/ijmre-itb.v3i2.3404	Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei	a. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Mercure Bali Sanur Resort. b. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di Mercure Bali Sanur Resort c. Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB di Mercure Bali Sanur Resort d. Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan di Mercure Bali Sanur Resort.	Sama – sama meneliti variabel TFL dan OCB	- Tidak meneliti variabel kinerja - Lokasi Penelitian
21	Teoh, et, al. (2022). Frontiers in Psychology. Vol. 13, Article 913773, hlm. 2-12.	Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif dan	- Meneliti variabel TFL dan Kinerja Karyawan.	- Lokasi Penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>The Effect Of Transformational Leadership Dimensions On Employee Performance In The Hospitality Industry In Malaysia.</i> https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913773	metode survei menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan PLS-SEM (SmartPLS).	signifikan terhadap employee performance pada industri perhotelan di Malaysia. Dimensi – dimensi mampu meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas, dan efektivitas kerja karyawan hotel.		-Penelitian dilakukan di sektor hospitality industry.
22	Abdulmawla, et, al. (2025). Journal Of Tourism And Service. 30(16). <i>Effects of Transformational Leadership and Intrinsic Motivations on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment</i> https://doi.org/10.29036/5hye2z53	Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuisiomer dan analisis PLS-SEM	Penelitian ini mengkaji hubungan baik langsung atau tidak langsung antara TFL, IMs, dan OI terhadap OCB dan OC, dengan mempertimbangkan peran mediasi yang dimainkan oleh OCB dan OC di hotel-hotel dan biro perjalanan Mesir.	- Meneliti variabel TFL dan OCB - OCB berperan sebagai variabel mediasi.	- Lokasi Penelitian - Bidang Hotel and Travel Agencies.
23	Widyawati, et, al. (2024). International Journal Of Environmental, Sustainability And Social Science. 5(3), hlm. 617-631.	Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner dengan teknik analisis SEM.	a. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	- Variabel OCB, TFL, dan Kinerja	- Lokasi Penelitian - Sektor Pariwisata

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>The Role Of Organizational Citizenship Behavior In Mediating The Influence Of Transformational Leadership And Job Satisfaction On The Pt. Employees. Safari Wonder Bali in Gianyar District.</i> https://doi.org/10.38142/ijesss.v5i3.1053		b. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. c. TFL memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB d. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap ocb tapi tidak signifikan. e. OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja f. OCB berperan sebagai var. mediasi dalam pengaruh TFL terhadap kinerja, artinya OCB dapat menjelaskan pengaruh kinerja. g. OCB tidak berperan sebagai vari. perantara dalam peng. Kepuasan terhadap kinerja		- TFL menjadi variabel mediasi
24	Ghoneim, et, al. (2026). Sustainability. 2-34.	Metode penelitian menggunakan Pendekatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa paradoxical	- Ada variabel kepemimpinan dan kinerja.	- Variabel kepemimpinan menggunakan

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>The Influence of Paradoxical Leadership on Hotel Sustainable Service Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior</i> https://doi.org/10.3390/su18073284	kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuisioner dan diolah menggunakan SPSS 24 dan WarPLS 8	leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>sustainable service performance</i> dan terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara <i>paradoxical leadership</i> dan <i>sustainable service performance</i> .	- Ada variabel OCB dan dijadikan variabel mediasi.	Paradoxical Leadership - Variabel kinerja (Sustainable service performance)
25	Albadri, et, al. (2025). Management Studies and Entrepreneurship Journal. 6(4). 5502-5510. <i>The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) In The Effect Of Transformational Leadership Style On Employee Performance</i> https://doi.org/10.37385/msej.v6i4.8203	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatary menggunakan analisis mediasi	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan kinerja pegawai. Selain itu, OCB terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.	- Sama-sama meneliti variabel TFL, dan kinerja - (OCB) sebagai variabel mediasi,	- Objek penelitian bukan di hotel atau pariwisata
26	Arif, et, al. (2026). Al Zahra: Journal of Business and	Penelitian kuantitatif dengan metode survei dan analisis	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan	Memiliki variabel yang sama, yaitu kepemimpinan	- Objek penelitian bukan di bidang

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, dan Sumber	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	and Management, 4(2), 5172–5186. Pengaruh Kepemimpinan Transformatioanal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi. https://doi.org/10.61104/alz.v4i2.4992	jalur (path analysis)		Transformasioanal, dan kinerja	perhotelan atau pariwisata.
27	Aristana, et, al. (2024). International Journal of Scientific Research and Management (USRM). 12(6). 6579-6590. <i>Transformational Leadership and Employee Performance: Mediation of Organizational Citizenship Behavior.</i> https://doi.org/10.18535/ijstrm/v12i06.em02	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory menggunakan SEM-PLS	1).Kepemimpinan transformasioanal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2).OCB terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasioanal dan kinerja karyawan	Sama-sama membahas pengaruh kepemimpinan transformasioanal terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel mediasi	- Objek penelitian bukan di bidang perhotelan atau wisata.

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 2.1 dapat dilihat bahwa sudah banyak penelitian dari peneliti terdahulu yang melakukan peneilitian dengan variabel *Transformational Leadership* (kepemimpinan transformational), Kinerja Karyawan, dan *Organizational Ciizenship Behavior*. Namun, perbedaan penelitian yang dilakukan

oleh penulis yaitu terletak pada objek penelitian yang berbeda serta kombinasi variabel yang digunakan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Sari Ater Hot Springs Ciater Subang yang belum terdapat penelitian dengan variabel yang sama. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan variabel yang digunakan yaitu variabel *Transformational Leadership* (kepemimpinan transformational) sebagai variabel bebas (independen), *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi, dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (dependen). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam mengkaji hubungan antar variabel dalam konteks perusahaan yang diteliti.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun untuk mendeskripsikan hubungan antar variabel dan menunjukkan posisi dari masing – masing variabel yang diteliti. Kerangka berpikir ini akan lebih memudahkan pemahaman peneliti dalam mencermati arah dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan Gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*.

2.2.1 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja

Transformational Leadership (kepemimpinan transformasional) memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada industri perhotelan yang menuntut kualitas pelayanan dan kinerja optimal dari setiap karyawan. Melalui pemberian motivasi, perhatian individual, inspirasi, serta

dorongan untuk mengembangkan kemampuan, pemimpin transformasional dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih efektif dan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas dan hasil pekerjaannya.

Hasil penelitian Rismayadi (2022) membuktikan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan hotel dan resort di Pangandaran. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dapat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, motivasi, serta membangun hubungan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, Yulianti dan Isgiarto (2025) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada hotel bintang tiga. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Kemudian, menurut penelitian Teoh, et, al, (2025) menjelaskan bahwa penelitian kami menunjukkan keempat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), pertimbangan individual (*individualized consideration*), motivasi inspirasional (*inspirational motivational*), dan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan 202 pada industri perhotelan di Malaysia.

Sejalan dengan itu, hasil penelitian La Paudi (2025) memperlihatkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan pada sektor perhotelan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara efektif dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, penerapan *transformational leadership* yang efektif diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian motivasi, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, serta dorongan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

2.2.2 Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Organizational

Citizenship Behavior

Transformational Leadership (kepemimpinan transformasional) memiliki peran dalam mendorong *Organizational Citizenship Behavior*, terutama dalam industri perhotelan atau resort yang fokusnya pada kualitas pelayanan. Melalui pemberian motivasi, perhatian kepada karyawan, pemimpin dapat mendorong munculnya perilaku OCB seperti membantu rekan kerja dan memberikan pelayanan yang melebihi standar.

Hasil penelitian Wijaya,et,al, (2021) membuktikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dikembangkan maka akan menumbuhkan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang meningkat bagi karyawan di Wisata Beach Inn Legian-Kuta. Selanjutnya, Sulistyawati,et,al, (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* di Plataran Ubud Hotel & Spa secara parsial. Artinya, apabila gaya kepemimpinan transformasional berada pada tingkat tinggi akan menghasilkan perilaku OCB karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa yang tinggi pula.

Sejalan dengan penelitian tersebut, Jufrizen et al. (2023) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan hotel di Indonesia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang baik dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi di luar tuntutan pekerjaan formal. Selanjutnya, hasil penelitian. Sabbrina,et,al, (2025) memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hal tersebut, penerapan *transformational leadership* yang efektif diharapkan mampu mendorong terciptanya *organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi.

2.2.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja

Karyawan

Organizational Citizenship Behavior mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam industri perhotelan atau resort yang menuntut untuk meberikan pelayanan yang berkualitas tinggi. Contoh perilaku OCB seperti membantu rekan kerja secara sukarela di luar tugas, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja.

Hasil penelitian Wicaksono,et,al, (2021) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil positif menunjukkan bahwa apabila terdapat perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan Favehotel ahmad yani

Banjarmasin maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, hasil penelitian

Sejalan dengan itu, Jihad,et,al, (2022) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karya Hotel Primebiz Tegal, hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin baik *organizational citizenship behavior* maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian Imana, et, al (2024) juga menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu berperan sebagai variabel mediasi untuk kinerja karyawan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa meningkatnya *organizational citizenship behavior* akan meningkatkan kinerja para karyawan di Hotel Savana Malang.

Selanjutnya, hasil penelitian Ghoneim, et, al (2026) mengungkapkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian lanjutan mengenai hubungan antara *paradoxical leadership*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja layanan berkelanjutan penting dilakukan karena dapat memperkaya pengembangan teori serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi di sektor perhotelan dalam meningkatkan ketahanan jangka panjang dan daya saing yang berorientasi pada keberlanjutan.

2.2.4 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian Aristana, et, al (2024) menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan OCB dapat

mengatasi hambatan kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, hasil penelitian Albadri, et, al (2025) membuktikan bahwa OCB memediasi secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan transsformasional dan kinerja pegawai. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan OCB pegawai. Dan hasil penelitian Arif, et, al (2026) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan OCB terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

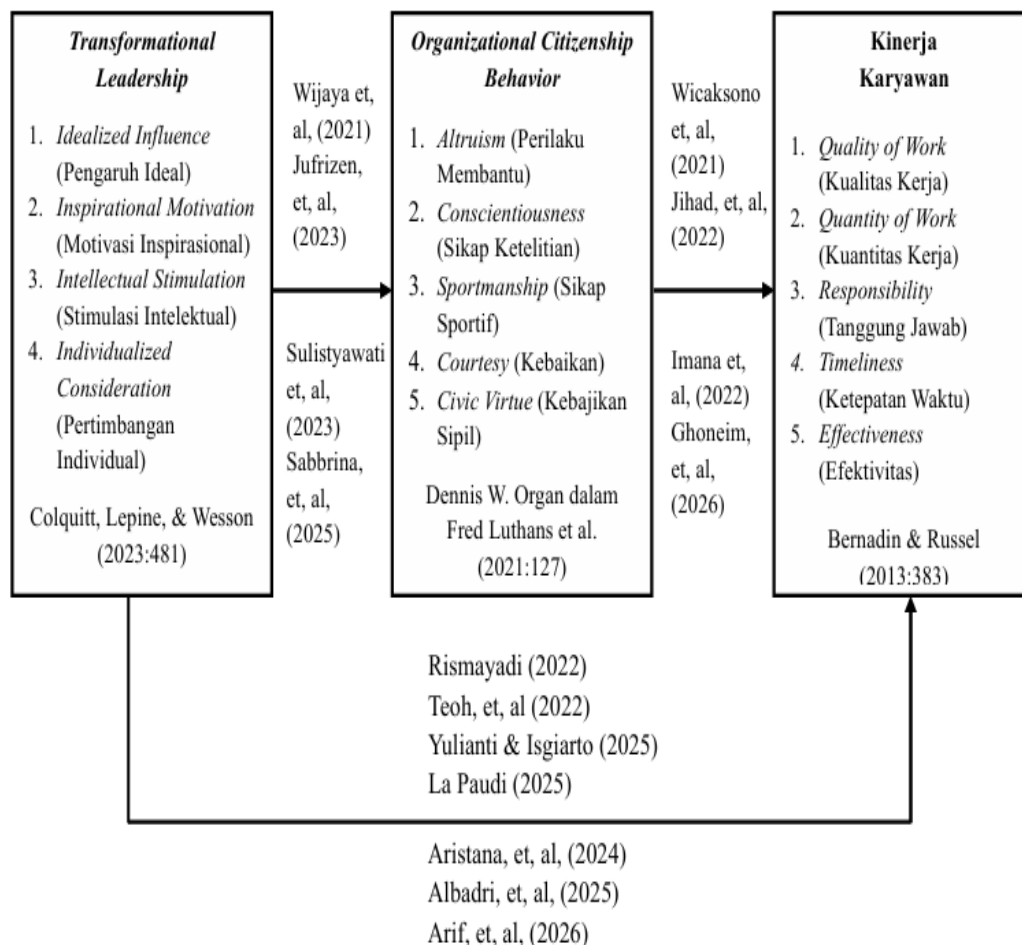
Selanjutnya, menurut penelitian Shi, C, Y, et, al (2025) menjelaskan bahwa berdasarkan koefisien korelasi Spearman, ditunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan OCB dengan kinerja karyawan di ABC Hotel. Dengan kata lain, kinerja karyawan akan terpengaruh secara signifikan oleh penerapan kepemimpinan transformasional dan OCB, yang ditunjukkan sebagai hasil dari analisis regresi.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan suatu kerangka berpikir yang menggambarkan pola hubungan antar variabel yang akan diteliti, serta menjadi dasar merumuskan masalah, menyusun hipotesis, dan menentukan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian (Sugiyono 2023:72). Paradigma penelitian memberikan gambaran mengenai arah dan alur penelitian yang akan dilakukan sehingga setiap tahapan penelitian dapat disusun secara sistematis.

Selain itu, paradigma penelitian berfungsi sebagai dasar dalam

menghubungkan teori dengan fenomena yang diteliti agar penelitian memiliki landasan ilmiah yang jelas. Penyusunan paradigma dilakukan berdasarkan teori-teori yang relevan dan didukung oleh temuan empiris dari penelitian terdahulu sehingga hubungan yang dibangun memiliki dasar yang kuat. Melalui paradigma penelitian, peneliti dapat menjelaskan hubungan yang akan diuji berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu. Dengan demikian, paradigma penelitian menjadi acuan dalam penyusunan desain penelitian sehingga tujuan penelitian dapat dicapai secara efektif dan terarah serta memberikan gambaran mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti sebagai dasar dalam pengujian hipotesis.



Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang telah dirumuskan berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu. Hipotesis disebut bersifat sementara karena kebenarannya masih perlu dibuktikan secara empiris melalui proses pengumpulan dan analisis data. Penyusunan hipotesis bertujuan untuk memberikan fokus dan dalam pelaksanaan penelitian agar hasil yang diperoleh mampu menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan secara sistematis.

1. *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
3. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
4. *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi.