

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

Menurut Simanjuntak (2015) dalam Rivai (2015:406) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Menurut Mangkunegara (2013:67) Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedarmayanti (2010:176) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut (Ramdhani, 2011:18), kinerja merupakan kesediaan seseorang atau suatu kelompok untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja karyawan juga dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014).

Menurut Prabu (2013) “kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik dari kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Berdasarkan definisi dari berbagai tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67) ada beberapa faktor -faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Berikut adalah uraiannya:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang

menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berubah mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernadin dan Russel dalam Ramadanto dan saragih (2020) indikator kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Quality, tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan suatu kegiatan dengan cara yang ideal/sesuai atau dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan;
- 2) Quantity, besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan;
- 3) Timeliness, berkaitan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, atau suatu kegiatan diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) Cost Effectiveness, penggunaan sumber daya organisasi (manusia, uang, teknologi, material) dimaksimalkan dengan maksud untuk mencapai target tertinggi atau sebaliknya, pengurangan dari

beberapa unit atau instansi dan penggunaan sumber-sumber organisasi;

- 5) Need for Supervision, kebutuhan pengawasan, yaitu dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan pengawas atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang tidak diinginkan;
- 6) Interpersonal Impact, pengaruh interpersonal, dimana pegawai menunjukkan perasaan self esteem (harga diri), goodwill, dan kerjasama di antara rekan sekerja dan bawahan.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan untuk melakukan perubahan, memotivasi karyawan untuk melakukan tindakan ke level yang lebih tinggi dengan menciptakan emosi melalui perubahan nilai, sehingga lahir kinerja yang maksimal. Bass *et al*, (2003).

Harsiwi (2003) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah “kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin di mana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal yang perlu diketahui dan dikerjakan”. Berdasarkan definisi dari berbagai tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan untuk merubah dan memotivasi karyawan untuk

melakukan pekerjaan ke level yang lebih tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1990) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1) Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

2) Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

3) Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

4) Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide,

mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

Teori kontinjensi dan perilaku mengadopsi perspektif transaksional karena mereka memfokus pada perilaku pemimpin yang memperbaiki kinerja dan kepuasan dipertimbangkan oleh beberapa penulis “*managing*” atau “*doing things right*”, karena pemimpin mengonsentrasi pada memperbaiki kinerja dan kesejahteraan pekerja. *Transactional leader* menurut Wibowo (2018:300), mempunyai karakteristik sebagai berikut :

a) *Contingen reward*

Kontrak atas pertukaran reward atas usaha, menjanjikan reward atas kinerja baik, mengenal penyelesaian.

b) *Manajemen by exception (active)*

Mengamati dan mencari diviasi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif.

c) *Manajemen by exception (passive)*

Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai.

d) *Laissez-Faire*

Melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan.

(Robbins, 2008: 91 dan Yukl, 2010: 305). Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi:

(1) pengaruh yang ideal (*idealized influence*),

- (2) motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*),
- (3) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan
- (4) Pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*)

Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktifitas, memiliki moral kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi (Robbins, 2008: 92).

b. Indikator kepemimpinan transformasional

Menurut (Bass & Avolio dalam Suwanto & Priansa, 2011) :

- 1) *idealized influence*
- 2) *inspirational motivation*
- 3) *intellectual stimulation*
- individual consideration*

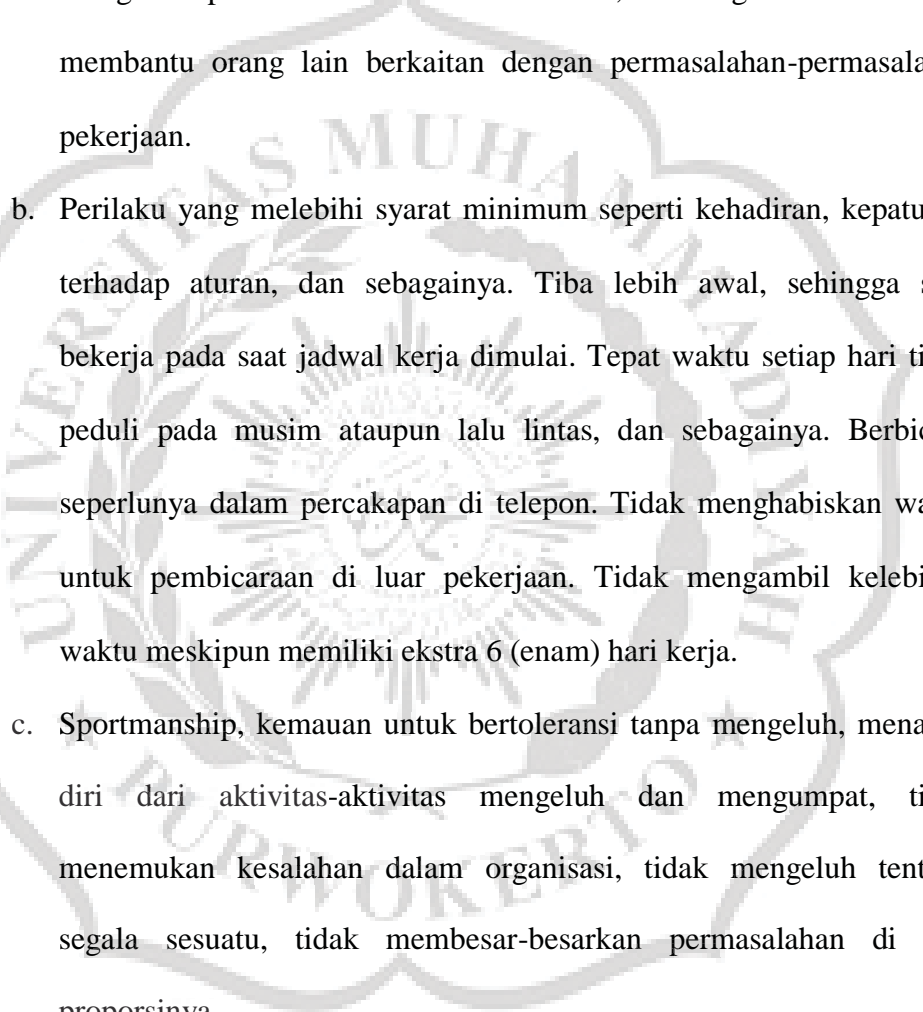
3. Organizational Citizenship Behavior(OCB)

Menurut Robbins dan Judge (2016: 111) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku discretionary yang bukan bagian dari pekerjaan formal karyawan persyaratan, tetapi yang mempromosikan fungsi yang efektif dari organisasi. Menurut Robbins (2008:31) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku yang

dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi. Menurut Pareke (2008) OCB merupakan salah satu bentuk *extra-role*, perilaku yang tidak termasuk sebagai salah satu peran kerja resmi seseorang, karena OCB merupakan peran yang dilakukan secara sukarela.

Maharani, dkk (2013) mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (*agregat*) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Berdasarkan definisi dari berbagai tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang dilakukan seseorang melebihi kewajiban kerja formal dan dilakukan secara sukarela.

Menurut Gibson, et al (2011) dalam penelitian Suzana (2017) lebih lanjut memperinci bahwa perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi. Skala ini mengukur kelima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut :

- 
- a. Altruism, perilaku membantu orang tertentu, diantaranya menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya overload, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
- b. Perilaku yang melebihi syarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 (enam) hari kerja.
- c. Sportmanship, kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak menemukan kesalahan dalam organisasi, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.
- d. Civic Virtue adalah keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi. Sebagai contoh memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

e. *Courtesy*, yaitu menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi, mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi, membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

a. Indikator-Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB):

(Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015):

- 1) *Altruism*, perilaku membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan yang berkaitan erat dengan tugas operasional organisasi tanpa ada paksaan.
- 2) *Conscientiousness*, perilaku yang ditunjukkan melebihi syarat minimal yang dikehendaki perusahaan, seperti hadir lebih awal, memanfaatkan waktu kerja dengan maksimal .
- 3) *Sportmanship*, perilaku positif terhadap organisasi, dengan memberikan toleransi atau pun menuntut terhadap kondisi yang kurang ideal dalam organisasi.
- 4) *Courtesy*, perilaku menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja, mencegah konflik supaya terhindar dari masalah interpersonal .
- 5) *Civic Virtue*, perilaku yang mencerminkan turut serta bertanggung jawab dan berpartisipasi pada keberlangsungan organisasi.

4. Disiplin Kerja

Menurut (Hasibuan, 2009:193) Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, sedangkan apabila tidak adanya penerapan disiplin kerja yang baik akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut Sinambela (2016:332) disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan menaati peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut (Mangkunegara, 2013), disiplin kerja didefinisikan sebagai pelaksanaan manajemen yang bertujuan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Sedangkan Menurut (Rivai, 2011), disiplin kerja merupakan suatu hal dipergunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan supaya mereka bersedia mengubah perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Menurut Singodimedjo (2002) dalam (2017:96) menyatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik

disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Oleh karena itu, kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

Menurut Robbins (2012:89) kerangka kerja pendekatan penghindaran telah menggunakan karakteristik -karakteristik kepribadian sebagai motivasi. Kerangka motivasi pendekatan dan penghindaran mewakili tingkat dimana kita beraksi pada rangsangan. Motivasi pendekatan adalah keterikatan kita pada rangsangan positif dan motivasi penghindaran adalah respons kita pada rangsangan negatif. Dengan demikian disiplin seorang individu dipengaruhi oleh motivasi yang mendominasi apakah motivasi pendekatan atau motivasi penghindaran. Berdasarkan definisi dari berbagai tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Berdasarkan definisi dari berbagai tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya.

Terdapat teori yang mendasari disiplin kerja yaitu aturan tungku panas adalah :

a. Aturan tungku panas (*hot stove rule*)

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas, yakni :

- 1) Membakar dengan segera. Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki dimensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disiplin yang terdahulu.
- 2) Harus dilaksanakan segera. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disiplin yang terdahulu.
- 3) Memberi peringatan. Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya. Oleh karena itu, ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.
- 4) Memberikan hukuman yang konsisten. Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan

dihukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.

- 5) Membakar tanpa membeda-bedakan. Tindakan disipliner harusnya tidak membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.

b. Sanksi Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017), sanksi disiplin kerja dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal, yaitu sebagai berikut:

1) Pemberian Peringatan

★ karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan pemberian surat peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondisi karyawan.

2) Pemberian Sanksi Harga Segera

Karyawan yang melanggar disiplin harus segera diberi sanksi yang sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku. Tujuannya,

agar karyawan yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan . Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

3) Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar karyawan sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi karyawan, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin

4) Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan karyawan, tua-muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar karyawan menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua karyawan dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

c. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Harlie (2010) dalam Putra dan Indrawati (2015) indikator disiplin kerja , yaitu sebagai berikut :

- 1) Selalu hadir tepat waktu, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai ketepatan kehadiran datang ke kantor.

- 2) Selalu menaati ketentuan jam kerja, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai menaati jam kerja atau tidak keluar kantor pada saat jam kerja.
- 3) Memiliki semangat kerja yang tinggi, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai semangat karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya.
- 4) Adanya sanksi jika melanggar, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai pemberian sanksi oleh pemimpin kepada karyawan apabila melanggar peraturan agar menyebabkan efek jera.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan disiplin kerja dilihat sebagai berikut :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1	Nur (2019) <i>Journal For Research In Management (Bjrm)</i> , Vol 2 No.1, Hal 37-47.	Variabel Bebas a. Pelatihan b. Gaya Kepemimpinan c. Disiplin Kerja Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. c. Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Tyas dan	Variabel Bebas :	a. Disiplin Kerja

No	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Sunuharyo (2018) <i>Jurnal Administrasi Bisnis. Vol 62 No.1, Hal 172-180.</i>	a. Disiplin Kerja b. Lingkungan kerja Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.
3	Arisanti; Santoso; Wahyuni (2019) <i>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi. Vol 2 No. 1, 101-118.</i>	Variabel Bebas a. Motivasi Kerja b. Disiplin Kerja Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Motivasi Kerja secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. b. Disiplin kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Putra, dan Indrawati (2015) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 10, 2015: 2982 - 3011 .	Variabel Bebas a. Kepemimpinan Transformasional b. motivasi, c. Disiplin kerja Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. c. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Rumondor, Tumbel ,dan Sepang (2016) <i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Vol 4 No.2.</i>	Variabel Bebas a. kepemimpinan b. motivasi c. Disiplin kerja Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai b. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai c. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan

No	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			signifikan terhadap kinerja pegawai.
6	Ramadanto dan Saragih (2020) Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 4 No. 3, 2020.	Variabel Bebas a. Kepemimpinan transformasional b. Disiplin Kerja Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan b. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
7	Kimbal, Sendow, Adare (2015) Jurnal EMBA 1061 Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 1061-1072	Variabel Bebas a. Beban Kerja b. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) c. Keterlibatan kerja Variabel Terikat Kinerja Karyawan	a. Beban Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan tetapi tidak signifikan b. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan c. Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan
8	Setiawan (2015) <i>e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA</i> Vol. 1 No.1 Februari 2015 .	Variabel Bebas a. Gaya kepemimpinan Transformasional b. Gaya kepemimpinan Transaksional Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. b. Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Abrar dan Isyanto (2019) <i>Jurnal</i>	Variabel Bebas a. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	a. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) positif

No	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	<i>Perilaku Dan Strategi Bisnis</i> Vol.7 No.2, 2019 Hal. 106 - 114.	Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.
10	<i>Marentek.</i> Dkk(2018) Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2648– 2657 .	Variabel Bebas a. iklim organisasi, b. komitmen organisasi, c. <i>organizational citezenship behavior</i> , Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. b. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. c. <i>Organizational Citizenship Behaviour(OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.
11	Sardjana et all(2018) International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU) Vol. 5, No. 6, December 2018	Variabel Bebas a. Pengaruh Remunerasi, b. Disiplin Kerja c. Motivasi Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. remunerasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. b. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja . c. motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Buil Et all(2018) International Journal of Hospitality Management	Variabel Bebas a. Kepeminpinan Transformational Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	(2018)		
13	Marjanuardi dan Ratnasari (2019) Jurnal Benefita 4(3) Oktober 2019 (560-569)	Variabel Bebas a. disiplin kerja; b. loyalitas; c. pengembangan karir. Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan
14	Aini (2016) Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 5, Nomor 9, September 2016 ISSN : 2461-0593	Variabel Bebas a. Motivasi b. Komitmen Organisasi c. OCB d. Disiplin kerja Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. b. komitmen organisasi mempunyai tingkat signifikansi terhadap kinerja karyawan. c. OCB mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. d. disiplin kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	Dewi dan mujiati (2015) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 4, 2015: 930-942 ISSN : 2302-8912	Variabel Bebas a. <i>The Big Five Personality</i> b. Kepemimpinan Transformasional Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. <i>The Big Five Personality</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
16	Putra dan Adnyani (2016) E-Jurnal Manajemen	Variabel Bebas a. Kepemimpinan Transformasional b. <i>Organizational citizenship behavior</i> Variabel Terikat	a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan

No	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Unud, Vol. 5, No.7, 2016: 4486-4517 ISSN : 2302-8912	a. Kinerja Karyawan	b. <i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
17	Hoxha (2019) <i>International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)</i> ISSN(Online): 2319 – 7722, ISSN (Print): 2319 – 7714 www.ijhssi.org /Volume 8 Issue 11 Ser. III // November 2019 // PP 46-58	Variabel Bebas a. Kepemimpinan Transformasional b. Kepemimpinan Transaksional Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan b. kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
18	Lestari dan Ghaby (2018) Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri http://www.industria.ub.ac.id ISSN 2252-7877 (Print) ISSN 2548-3582 (Online) https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.0	Variabel Bebas a. <i>Organizational citizenship behavior</i> Variabel Terikat a. Kepuasan Kerja b. Kinerja Karyawan	a. <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja b. <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	07.02.6		
19	Chelagat ,Chelagat, Kiprop, dan Kemboi <i>International Journal of Business, Humanities and Technology</i> Vol. 5, No. 4; August 2015 ISSN 2162-1357 (Print), 2162-1381 (Online)	Variabel Bebas a. <i>Organizational citizenship behavior</i> Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Pemikiran

Berlandaskan teori dalam penelitian terdahulu diatas, penelitian ini menggunakan variabel bebas (independent), yaitu kepemimpinan transformasional, *Organizational Citizenship Behaviour(OCB)* dan disiplin kerja. Sedangkan variabel terikat yaitu variabel (dependen) adalah kinerja karyawan, Secara sistematis hubungan antara variabel-variabel yang diteliti digambarkan seperti berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Menurut Lowe Kroeck & Sivasubramaniam dalam Northouse (2013) menyatakan bahwa “kepemimpinan yang menjalankan kepemimpinan

transformatif dianggap menjadi lebih efektif dengan hasil lebih optimal dari pada yang menerapkan kepemimpinan transaksional karena kepemimpinan transformatif dapat menggerakkan pengikut ke arah pencapaian tujuan lebih dari yang diharapkan sebelumnya”. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Yanti (2019), Ramadanto dan Saragih(2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Setiawan(2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

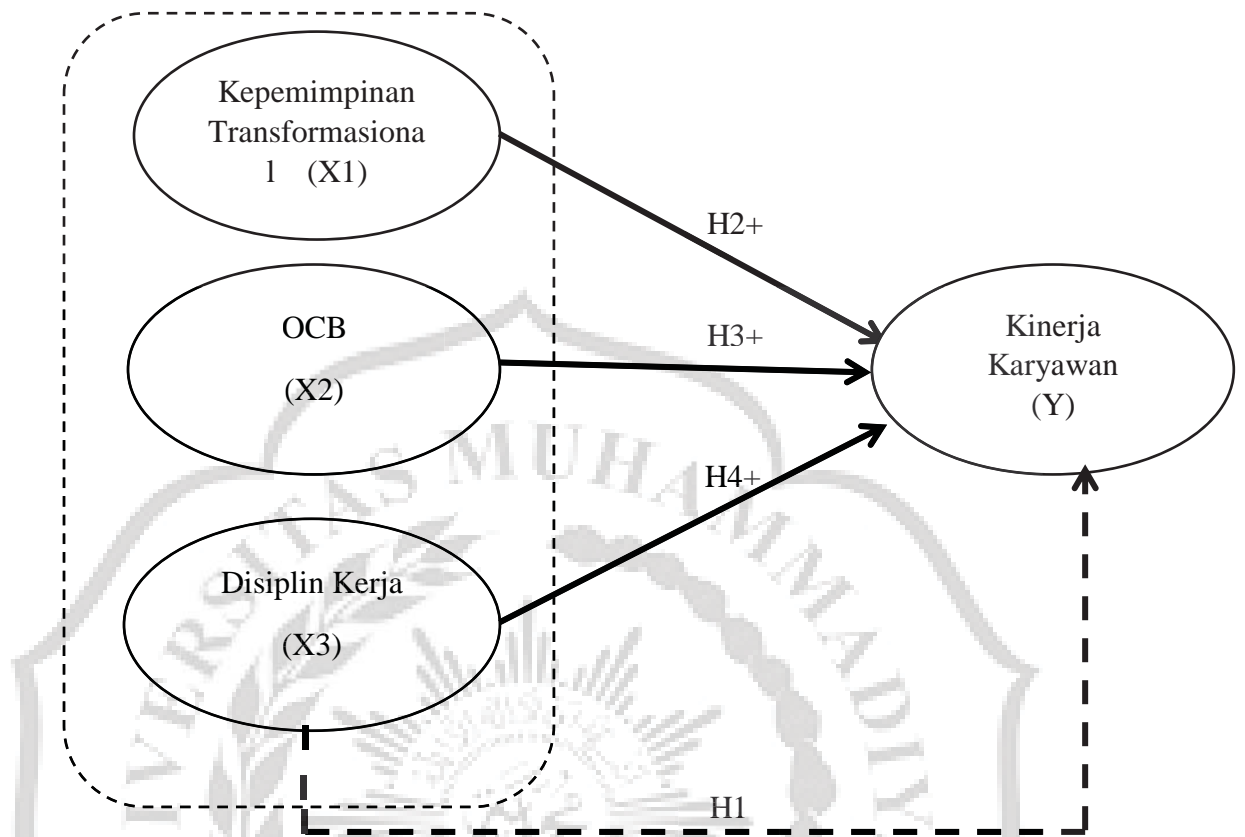
2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior(OCB)* terhadap kinerja karyawan

Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi (Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015). OCB adalah dimana perilaku seseorang membantu orang lain. Perilaku yang tidak termasuk sebagai salah satu peran kerja resmi seseorang, karena OCB merupakan peran yang dilakukan secara sukarela. Dengan perilaku OCB ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian Marentek, Adolfini, dan Trang (2018), Abrar Dan Isyanto (2019) menyatakan bahwa *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Rahayu dan Yanti(2020) *Organizational Citizenship Behavior(OCB)* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut (Hasibuan, 2009:193) Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, sedangkan apabila tidak adanya penerapan disiplin kerja yang baik akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja merupakan suatu hal dipergunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan supaya mereka bersedia mengubah perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Hasil penelitian Putra dan Indrawati(2015), Rumondor dkk(2016), Rahmi(2019), Tyas dan Sunuharyo(2018) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Arisanti dkk(2019) menunjukkan bahwa Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan :

----- = Secara Simultan

———— = Secara Parsial

D. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, teori, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1:Kepemimpinan transformasional, *Organizational Citizenship Behavior(OCB)*, dan Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan secara simultan.

H2:Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3: *Organizational Citizenship Behavior(OCB)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4:Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

