



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Management*

Manajemen memiliki definisi yang mana sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan karya orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi (Kinicki, 2015). Selain itu, manajemen melibatkan pengawasan dan koordinasi pada aktivitas pekerjaan orang lain sehingga aktivitas yang dilakukan dapat selesai secara efektif dan efisien (Robbins dan Coulter, 2012).

Manajemen juga di defenisikan sebagai pengejaran tujuan organisasi baik secara efisien dan efektif dengan melakukan pekerjaan orang melalui perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian organisasi sumber daya (Angelo & Williams, 2006). Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya keuangan, fisik, manusia dan informasi organisasi untuk mencapai tujuannya (Griffin & Ebert, 2006).

Definisi yang dapat disimpulkan mengenai manajemen adalah suatu aktivitas terkait untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan karya orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi (Kinicki, 2013).

2.1.2 Proses Manajemen

Menurut Dessler (2017) manajemen dalam organisasi melibatkan pelaksanaan lima fungsi dasar yaitu sebagai berikut:

- a. *Planning*, merupakan kegiatan dalam menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur.
- b. *Organizing*, merupakan kegiatan untuk memberi setiap bawahan tugas khusus, mendirikan departemen, membangun saluran otoritas dan komunikasi.
- c. *Leading*, merupakan kegiatan untuk membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral, dan memotivasi karyawan.
- d. *Controlling*, merupakan kegiatan untuk menetapkan standar kuota penjualan, tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja actual dibandingkan standar yang ditetapkan dan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

2.1.3 Human Resource Management

Menurut Robbins, *et al* (2012), dalam struktur organisasi, para manajer harus menemukan orang yang tepat untuk mengisi pekerjaan yang telah diciptakan ataupun untuk mengurangi jumlah orang dalam pekerjaan jika keadaan bisnis memburuk. Sehingga peran manajemen sumber daya manusia sejalan dengan tujuan organisasi. Sedangkan Byars dan Rue (2008) pun berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk menarik, mengembangkan dan memelihara atau mempertahankan tenaga kerja yang berbakat (Schermerhorn, 2010). Dalam buku ini juga mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tahapan proses yaitu :

1. *Attracting a quality workforce* (Menarik tenaga kerja yang berkualitas)
2. *Developing a quality workfoce* (Mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas)
3. *Maintaining a quality workforce* (Menjaga kualitas tenaga kerja yang berkualitas)

Menurut Dessler (2017) pengelolaan manajemen dalam suatu organisasi memiliki lima fungsi dasar yaitu:

1. *Planning*, merupakan suatu aktivitas menyusun tujuan perusahaan dan menyusun berbagai rencana guna mencapai tujuan perusahaan.
2. *Organizing*, aktivitas dalam sumber daya manusia dalam memberi kegiatan kepada setiap karyawan, mendelegasikan wewenang kepada bawahan dan mengoordinasikan karyawan.
3. *Staffing*, memilih karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan, memberikan pelatihan dan pengembangan pada karyawan, merekrut calon karyawan, menyeleksi karyawan-karyawan terbaik, mengevaluasi performa para karyawan, memberikan kompensasi kepada karyawan.
4. *Leading*, menciptakan suasana lingkungan kerja yang dinamis dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja dengan baik.

5. *Controlling*, menetapkan standar kualitas dan tingkat produksi, memberikan alternative solusi atas masalah yang sedang terjadi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, mengevaluasi keberhasilan dalam proses mencapai tujuan. Menurut Mondy dan Martocchio (2016) terdapat lima fungsional yang berkaitan dengan *human resource management* yaitu:

1. *Staffing*, proses di mana perusahaan selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dan memiliki kreatifitas dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. *Performance management*, proses di mana tujuan yang dicapai untuk memaksimalkan produktivitas karyawan. Departemen *human resource management* perlu membuat sistem penilaian pada karyawan agar adanya peningkatan produktivitas dari karyawan.
3. *Human resource development*, proses dimana adanya perencanaan karir pengembangan organisasi dan penilaian kinerja.
4. *Compensation*, proses dimana memberikan karyawan imbalan yang memadai atas kontribusi yang diberikan.
5. *Employee and labor relations*, bagaimana perusahaan memandang karyawan sebagai beban yang harus di kembangkan.

Berdasarkan definisi yang telah dijabarkan, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi menurut Byars dan Rue (2008).

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Kesediaan individu untuk melakukan upaya di luar kewajiban formal yang ditentukan oleh posisi mereka telah lama diakui sebagai komponen penting dari kinerja organisasi yang efektif (Jahangir *et al.*, 2004). Kesediaan individu untuk berkontribusi dalam upaya kerja sama dengan organisasi sangat diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang efektif (Bernard, 1938). Konsep *organizational citizenship behavior* menekankan perilaku kerja yang konstruktif yang tidak diakui oleh sistem penghargaan formal; ini menyiratkan motivasi internal untuk perilaku seperti itu. *Organizational citizenship behavioural* disebut sebagai serangkaian perilaku di tempat kerja yang melebihi kebutuhan pekerjaan dasar seseorang atau sering digambarkan sebagai perilaku yang melampaui panggilan tugas (Jahangir *et al.*, 2004). *Organizational citizenship behaviors* dapat didefinisikan sebagai seperangkat perilaku yang diinginkan yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Jahangir *et al.*, 2004).

Selain itu menurut Profili, Sammarra, dan Innocenti (2016) *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku di luar panggilan tugas yang tidak secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. Jenis perilaku ini mengacu pada tugas tambahan yang dilakukan orang di tempat kerja yang menguntungkan organisasi, meskipun mereka tidak dalam uraian tugas. Menurut Organ (1997) *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang bebas, secara langsung maupun secara eksplisit tidak diakui kedalam suatu sistem penghargaan yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi dari organisasi.

Kemudian menurut Velickovska (2017) *organizational citizenship behavior* adalah sikap sukarela diluar peraturan organisasi resmi dan tidak terkait dengan imbalan formal apa pun. *Organizational citizenship behavior* terkait dengan upaya yang digunakan seorang karyawan untuk melakukan hal-hal ekstra demi kepentingan organisasi. *Organizational citizenship behavior* terkait dengan upaya yang digunakan seorang karyawan untuk melakukan hal-hal ekstra demi kepentingan organisasi. Membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan atau memberikan dukungan selama kinerja kerja adalah hal yang baik dari sudut pandang superior karena waktu untuk melakukan penugasan kerja yang lebih penting lebih lama (Velickovska, 2017). Menurut Zhang, Liao, dan Zhao (2011) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai istilah yang mencakup segala hal positif dan konstruktif yang dilakukan oleh karyawan, atas kemauan mereka sendiri, yang mendukung rekan kerja dan memberi manfaat bagi perusahaan.

Dari definisi *organizational citizenship behavior* yang dikemukakan oleh para ahli, peneliti ini menggunakan definisi Organ (1997) dimana *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang bebas, secara langsung maupun secara eksplisit tidak diakui kedalam suatu sistem penghargaan yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi dari organisasi.

2.1.5 Transformational Leadership

Menurut Willenbrock, Meinecke, Rowold, dan Kauffeld (2015) *transformational leadership* adalah proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi, tujuan, dan strategi organisasi. *Transformational leadership* dapat menginspirasi dan

memotivasi anggota tim untuk bekerja menuju visi kolektif dan menyampaikan keyakinan bahwa tim akan mencapai tujuan mereka, yang pada gilirannya dapat mengarah pada tingkat potensi tim yang lebih tinggi.

Selain itu menurut (Kark, Shamir, and Chen 2003) *transformational leadership* adalah proses mentransformasikan nilai dan prioritas pengikut dan memotivasi mereka untuk melakukan di luar harapan mereka. *Transformational leadership* didasarkan pada proses dimana para pemimpin memotivasi pengikut atau bagaimana para pemimpin menarik nilai-nilai dan emosi para pengikut. Kepemimpinan *transformational leadership* memerlukan peningkatan tingkat motivasi pengikut mereka, dengan demikian akan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi (Nguni, Slegers, and Denessen 2006).

Transformational leadership digunakan untuk menggambarkan bagaimana dan mengapa para pemimpin dapat memotivasi orang untuk melakukan yang terbaik dan mendorong pengikut untuk mengatasi kepentingan diri sendiri, berjuang untuk tujuan atau visi yang lebih tinggi, dan dengan demikian beraksi di luar ekspektasi. Terdapat empat hal bagi seorang pemimpin yang melakukan *transformational leadership* yaitu pertama, *transformational leadership* menetapkan motivasi, inspirasi, dan memberikan tantangan yang tinggi bagi pengikutnya. Kedua *transformational leadership* berfungsi sebagai panutan. Ketiga *transformational leadership* mengajak karyawan untuk berfikir, menganalisa, dan merekonstruksi masalah. Keempat, pemimpin terlibat dalam *coaching*, dan mentoring untuk kebutuhan pengikutnya (Bass, 1985 dalam Matzler, 2015).

Menurut Bass dan Avolio (1994) *transformational leadership* memiliki empat dimensi penting, yaitu:

1. *Idealized influence*

Idealized influence mengacu kepada karisma seorang pemimpin yang memiliki kekuatan dan pengaruh untuk membuat pengikutnya menerima pemimpin tersebut sebagai panutan.

2. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation mengacu pada pemimpin yang merangsang level motivasi kerja karyawan diluar dari ekspektasi karyawan.

3. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation mengacu pada pemimpin yang mendorong kemampuan dari karyawan untuk berfikir mengenai masalah yang sudah terjadi dengan cara yang baru dan berfikir dalam kondisi atau posisi yang nyaman. Menurut Bass dan Avolio (1995) pada dasarnya *intellectual stimulation* dari transformational leader memotivasi karyawan untuk berfikir dengan cara yang baru untuk mendapatkan solusi. Karakteristik kebudayaan pemimpin yang seperti ini dapat membangkitkan kreatifitas karyawan.

4. *Individualized consideration*

Individualized consideration lebih mengacu pada pemimpin yang secara pribadi dapat mendengarkan permasalahan individu dan memberikan dukungan untuk kebutuhan individu pengikut.

Dari definisi *transformational leadership* diatas oleh para ahli peneliti menggunakan definisi dari Jha (2013) *transformational leadership* adalah perilaku kepemimpinan yang memfasilitasi pengembangan kompetensi, kesadaran, dan

individualitas pengikut, oleh karena itu, membantu pertumbuhan pemimpin dan organisasi juga.

2.1.6 Work Engagement

Menurut Bakker, Albrecht, dan Leiter (2011) *work engagement* adalah keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat dan dedikasi. Pada dasarnya *work engagement* menangkap sejauh mana keterlibatan pekerja dengan pekerjaannya dengan energik dan sesuatu yang mereka benar-benar ingin luangkan waktu dan upaya, sebagai dedikasi yang signifikan dan bermakna; dan sebagai sesuatu yang menyenangkan dan sesuatu di mana mereka terkonsentrasi penuh.

Adanya sikap dan tingkat aktivitas positif, karyawan yang terlibat menciptakan umpan balik positif mereka sendiri, dalam hal penghargaan, pengakuan, dan kesuksesan. Meskipun karyawan yang terlibat merasa lelah setelah seharian bekerja keras, mereka menggambarkan kelelahan mereka sebagai keadaan yang agak menyenangkan karena dikaitkan dengan prestasi positif dan karyawan yang terlibat menikmati hal-hal lain di luar pekerjaan. Tidak seperti pecandu kerja, karyawan yang memiliki keterlibatan kuat dengan pekerjaannya, tidak bekerja keras karena dorongan batin yang kuat dan tak tertahankan, karena bagi mereka bekerja itu menyenangkan (Bakker *et al.*, 2011). Selain itu menurut Schaufeli *et al.*, (2006) dalam Kovjanic, Schuh, dan Jonas (2013) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan positif yang terkait dengan pekerjaan ditandai dengan semangat, dedikasi, dan focus. Kemudian menurut Macey dan Schneider (2008) *work engagement* adalah keterlibatan dan kepuasan individu dengan serta antusiasme untuk bekerja.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai konsep kontradiktif terhadap penghentian suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* karyawan yang terkait dengan lebih banyak hal. Komponen-komponen ini terkait dengan tiga keadaan yang dijelaskan oleh Shuck dan Wollard (2010) dengan cara ini: *vigor*, *dedication*, dan *absorption* mewakili, masing-masing, keadaan perilaku energetik, emosional, dan kognitif (Schaufeli & Bakker, 2010). Dengan demikian, definisi tiga dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagaimana diarahkan pada hasil organisasi yang diinginkan.

Vigor mengacu pada tingkat energi dan ketahanan mental, kesediaan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan kegigihan. *Dedication* adalah individu yang memperoleh arti penting dari pekerjaan, merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan yang diberikan, dan merasa terinspirasi dan ditantang oleh pekerjaan itu. Komponen terakhir *absorption*, menangkap tingkat kebahagiaan umum dan sejauh mana seseorang terlibat dalam suatu tugas dan kehilangan jejak waktu.

Dari definisi *work engagement* di atas oleh para ahli, peneliti menggunakan definisi Bakker *et al.*, (2011) *work engagement* adalah keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat dan dedikasi.

2.1.7 Job Performance

Menurut Campbell *et al.*, (1993) dalam Ohme dan Zacher (2015) *job performance* adalah kemahiran yang terukur dari perilaku kerja yang berada di

bawah kendali karyawan dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Selain itu menurut Abramis (1994) *job performance* didefinisikan sebagai pelaksanaan tugas atau pekerjaan pekerja yang efektif dan kontribusi yang bermanfaat bagi lingkungan kerja. Kemudian menurut Tutu dan Constantin (2012) *job performance* adalah jumlah perilaku yang berhubungan dengan ketekunan dan kompetensi kerja. Ketekunan atau disebut kegigihan diartikan sebagai kualitas dari pengejaran yang terkait dengan tujuan, dan kecenderungan untuk tetap terlibat dalam kegiatan terkait tujuan spesifik, meskipun menghadapi kesulitan, hambatan, kelelahan, frustrasi berkepanjangan, atau kelayakan yang dipersepsikan rendah (Tutu dan Constantin, 2012).

2.1.7.1 *Characteristics of Performance Management*

Performance management adalah proses terencana yang elemen-elemen tersebut adalah kesepakatan, pengukuran, umpan balik, penguatan positif dan dialog. Hal ini berkaitan dengan mengukur output dalam bentuk kinerja yang disampaikan dibandingkan dengan harapan yang dinyatakan sebagai tujuan. Dalam hal ini, fokusnya adalah pada target, standar, dan ukuran kinerja atau dasar manajemen kinerja. Ini didasarkan pada perjanjian persyaratan peran, tujuan dan peningkatan kinerja dan rencana pengembangan pribadi. Ini memberikan pengaturan untuk dialog yang sedang berlangsung tentang kinerja, yang melibatkan tinjauan bersama dan berkelanjutan dari pencapaian terhadap tujuan, persyaratan dan rencana.

Performance management berfokus pada perencanaan dan peningkatan kinerja masa depan daripada penilaian kinerja retrospektif. Ini berfungsi sebagai proses yang berkelanjutan dan evolusioner, di mana kinerja meningkat seiring

waktu; dan memberikan dasar untuk dialog reguler dan sering antara manajer dan individu tentang kinerja dan kebutuhan pengembangan. Ini terutama berkaitan dengan kinerja individu tetapi juga dapat diterapkan ke tim. Fokusnya adalah pada pengembangan, meskipun manajemen kinerja merupakan bagian penting dari sistem penghargaan melalui pemberian umpan balik dan pengakuan dan identifikasi peluang untuk pertumbuhan. Ini mungkin terkait dengan gaji terkait kinerja atau kontribusi tetapi aspek perkembangannya jauh lebih penting.

2.1.7.2 Performance Management Goals

Menurut Armstrong (2006) *performance management goals* sebagai berikut:

1. Mengukur kinerja organisasi dengan lebih terstruktur dan terorganisir
2. Mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja organisasi.
3. Membantu menentukan keputusan organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi, kinerja bagian dalam organisasi, dan kinerja individual.
4. Meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan
5. Memendorong karyawan agar bekerja sesuai dengan prosedur, mendorong karyawan dengan memberikan semangat, mendorong karyawan agar produktif sehingga dapat bekerja dengan optimal.

2.1.7.3 Metode Training

Training merupakan proses melatih keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru atau karyawan yang sudah mengenai keahlian dasar dibutuhkan (Desseler, 2015). Berikut metode training yang digunakan sebagai berikut:

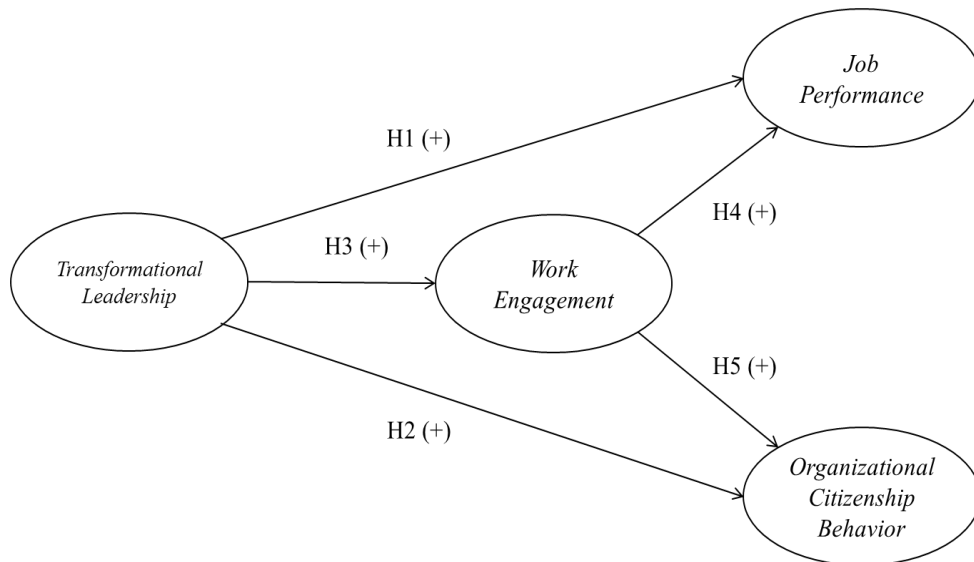
1. *On-the-job training*: meminta seseorang mempelajari pekerjaan dengan benar-benar melakukannya

2. *Apprenticeship training*: suatu proses di mana seseorang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi pembelajaran formal dan jangka panjang pada pelatihan kerja.
3. *Informal learning*: untuk membuat karyawan berkolaborasi dengan koleganya untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari.
4. *Job instruction training*: urutan tugas pekerjaan atau bagian dari pekerjaan untuk memberikan langkah-langkah yang paling baik dipelajari kepada karyawan.
5. *Lectures*: untuk memberikn pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan di *training*.
6. *Programed learning*: metode untuk melatih keterampilan karyawan dengan memberikan pertanyaan atau fakta, sehingga karyawan tersebut dapat memberikan respon dengan baik.
7. *Behavior modelling*: pertama kali peserta akan dilatih teknik manajemen yang baik dalam sebuah film, lalu peserta akan diminta untuk memainkan peran dalam simulasi, dan setelah itu peserta akan diberi *feedback* dan pujian dari atasan.
8. *Audiovisual-based training*: metode training dengan menggunkn audiovisual seperti film, powerpoint, video konferensi, dan kaset video.
9. *Vestibule training*: dimana metode ini dapat melatih karyawan dengan menggunakan peralatan khusus di luar pekerjaannya, seperti *training* seorang pilot penerbangan sehingga biaya dan bahaya *training* dapat dikurangi

Dari definisi *job performance* diatas oleh para ahli, peneliti ini akan menggunakan definisi Abramis (1994) *job performance* didefinisikan sebagai

pelaksanaan tugas atau pekerjaan pekerja yang efektif dan kontribusi yang bermanfaat bagi lingkungan kerja.

2.2 Model Penelitian



Sumber: Buil *et al.*, (2018), *International Journal of Hospitality Management*

Gambar 2. 1 Model Penelitian

H1. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

H2. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

H3. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

H4. *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

H5. *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.3 Pengembangan Hipotesa Penelitian

2.3.3 Pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance*

Menurut Braun, Peus, Weisweiler, dan Frey (2013) menjelaskan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*, dimana

pengaruh *transformational leadership* akan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan sehingga dapat menghasilkan pencapaian kinerja yang tinggi.

Selain itu menurut Rowold dan Rohmann (2009) membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*, dimana pemimpin yang memotivasi pengikutnya agar dapat menunjukkan upaya diatas rata-rata dan meyakinkan untuk menggantikan kepentingan diri mereka dengan kepentingan organisasi, mampu meningkatkan performa karyawan agar mencapai kinerja yang tinggi.

Kemudian menurut Thamrin (2012) menjelaskan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*, dimana *transformational leadership* adalah salah satu alasan bahwa para pemimpin memiliki kemampuan untuk membangun kepercayaan dan rasa hormat untuk memotivasi bawahan mereka dan mampu meningkatkan performa yang melebihi harapan.

Mengacu kepada penelitian sebelumnya terkait *transformational leadership* dan *job performance* serta hubungannya terhadap fenomena yang telah ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji pengaruh antara *transformational leadership* dan *job performance* berdasarkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

2.3.4 Pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*

Menurut Wang *et al.*, (2005) menjelaskan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana *transformational leadership* memotivasi pengikut dengan membuat mereka

dapat memprioritaskan tujuan kolektif yang lebih besar daripada kepentingan individu. Individu yang termotivasi untuk memenuhi visi kolektif tanpa mengharapkan keuntungan pribadi dan langsung dapat cenderung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tempat kerja bersama dengan cara yang tidak ditentukan oleh peran mereka atau perilaku sukarela diluar tugas umum perusahaan tanpa imbalan yang besar.

Selain itu menurut Asgari *et al.*, (2008) membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, di mana *transformational leadership* memotivasi bawahan dengan membuat mereka menginternalisasi dan memprioritaskan tujuan perusahaan yang lebih besar daripada kepentingan individu, sehingga bawahan mampu termotivasi dan dapat melakukan hal terkait pekerjaan yang diluar peran utama.

Kemudian menurut Jha (2013) menjelaskan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana karyawan yang menunjukkan sikap sukarela untuk melaksanakan tugas diluar peran utama, didorong oleh *transformational leadership* yang telah mengupayakan untuk memotivasi karyawan.

Transformational leadership memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja tugas pengikut juga mendorong *organizational citizenship behaviour* perilaku peran ekstra yang bersifat diskresioner dan tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal organisasi, dan yang membantu meningkatkan fungsi organisasi (Smith, Organ, & Near, 1983). Telah diringkas (Judge & Piccolo, 2004), dimensi *transformational leadership* telah menunjukkan korelasi yang kuat

dan *organizational citizenship behaviour*. Menurut Bass (1985), *transformational leadership* memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pengikut mereka, meyakinkan pengikut untuk menunjukkan upaya ekstra, dan mendorong pengikut untuk berpikir kreatif tentang masalah yang kompleks. Akibatnya, pengikut cenderung berperilaku dengan cara yang memfasilitasi kinerja tugas tingkat tinggi. Ketika pengikut menyamakan keberhasilan mereka sendiri dengan organisasi mereka dan mengidentifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, mereka menjadi lebih bersedia untuk bekerja sama untuk memberikan kontribusi positif pada konteks kerja (Podsakoff et al., 1990). Sehingga menurut Piccolo, (2006) *transformational leadership* berhubungan positif dengan *organizational citizenship behaviour*.

Bolino dan Turnley (2003) praktik manajemen sumber daya manusia formal adalah perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Demikian pula, karyawan yang memiliki *organizational citizenship behaviour*. Menurut Bryant (2003), *transformational leadership* menginspirasi pekerja ke tingkat inovasi dan efektivitas yang lebih tinggi. Karyawan jauh lebih produktif ketika mereka memiliki kebebasan untuk menciptakan ide-ide baru, membagikan ide-ide itu dengan rekan kerja, dan menguji ide-ide baru mereka. Melalui karisma, mendorong pengembangan intelektual, dan memberikan perhatian individu kepada para pekerja, para *transformational leadership* memotivasi para pekerja mereka untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan. Dengan mengartikulasikan dengan jelas visi yang menantang dan tujuan strategis untuk organisasi, para pemimpin transformasional menarik individu-individu berbakat dan mampu menghasilkan tingkat inovasi yang lebih tinggi dari semua

pekerja. Karena itu menurut Modassir, (2008) *transformational leadership* secara positif terkait dengan tingkat *organizational citizenship behaviour*.

Organ (1988) mendefinisikan *organizational citizenship behaviour* sebagai perilaku individu, yaitu kebijaksanaan, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan bahwa secara agregat mempromosikan fungsi efektif organisasi. Secara umum, para pemimpin memiliki efek yang kuat pada perilaku organisasi pengikut dan *organizational citizenship behaviour* tidak terkecuali (Yukl, 2010). Penelitian tentang hubungan antara kepemimpinan dan *organizational citizenship behaviour* telah mempertimbangkan *transformational leadership* karena *transformational leadership* mampu memotivasi pengikut mereka untuk melakukan di luar tugas pekerjaan (Bass dan Avolio, 1990), mereka dapat memperluas upaya terkait pekerjaan sehari-hari karyawan mereka untuk melampaui persyaratan, deskripsi pekerjaan dan karenanya menunjukkan lebih banyak *organizational citizenship behaviour* (Podsakoff et al., 1990). Dalam sebuah penelitian terhadap karyawan sebuah perusahaan petrokimia besar di AS, Podsakoff et al., (1990) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara faktor *transformational leadership* dan *organizational citizenship behaviour* karyawan. Demikian pula, dalam studi manajer dan karyawan dari dua organisasi besar yang merupakan divisi dari perusahaan Fortune, Purvanova et al. (2006) menunjukkan bahwa perilaku *transformational leadership* meningkatkan *organizational citizenship behaviour* karyawan. Menurut Khalili, (2017) ada hubungan positif yang signifikan antara *transformational leadership* dan *organizational citizenship behaviour* karyawan.

Mengacu kepada penelitian sebelumnya terkait *transformational leadership* dan *organizational citizenship behaviour* serta hubungannya terhadap fenomena yang telah ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji pengaruh antara *transformational leadership* dan *organizational citizenship behaviour* berdasarkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.3.5 Pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*

Transformasional leadership dan *work engagement* diharapkan memiliki hubungan positif (Kovjanic et al., 2013). *Transformasional leadership* cenderung berhubungan dengan *work engagement* dengan memberikan makna dan kepentingan pekerjaan kepada mereka. Pemimpin seperti itu mengartikulasikan visi yang menarik, fokus pada pencapaian tujuan yang menarik, dan peduli tentang dan mendukung pengikut mereka. Ini secara positif akan mempengaruhi *work engagement* (Breevaart et al., 2014).

Schmitt, (2016) *transformasional leadership* cenderung mengekspresikan optimisme, semangat, dan antusiasme di tempat kerja. Emosi positif ini dan keadaan yang memotivasi energi dapat secara implisit di adopsi dan di internalisasi oleh pengikut karena para pemimpin memiliki pengaruh emosional yang kuat pada pengikut mereka (Bono et al., 2007). Pengaruh positif terkait dengan *work engagement* (Bledow, 2011)

Menurut Ghadi *et al.* (2012) motivasi, inspirasi dan pengaruh ideal disebut sebagai karisma. Pemimpin karismatik memiliki pengaruh positif pada bawahan mereka dan dapat mengubah fokus diri karyawan menjadi fokus kolektif. Akibatnya, bawahan menjadi lebih terlibat dengan visi pemimpin dan bersedia berkorban untuk visi itu (House, 1992). Seperti disebutkan sebelumnya, transformasional leadership dapat menginspirasi dan secara intelektual mempengaruhi karyawan mereka. Mereka juga menggunakan cita-cita dan menunjukkan pertimbangan individual dengan memperhatikan kebutuhan karyawan (Bass, 1990). Demikian pula, Ghadi *et al.*, (2012) dan Kopperud *et al.*, (2014) menegaskan bahwa *transformational leadership* secara positif mempengaruhi *work engagement*.

Selanjutnya menurut Hoper, (2012) Kepemimpinan *transformasional* diharapkan untuk meningkatkan pengikut ke tingkat potensi yang lebih tinggi sambil memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dan dengan demikian meningkatkan dedikasi karyawan. Ada bukti empiris bahwa *transformational leadership* secara positif terkait dengan komitmen organisasi dan *work engagement*, bahkan dalam pengaturan organisasi dan budaya yang berbeda. Banyak studi mendukung hubungan positif antara *transformational leadership* dan *work engagement* pada khususnya.

Kemudian menurut Song, Kolb, Lee, dan Kim (2012), perilaku *transformational leadership* menunjukkan dampak positif pada *work engagement*. Menurut Sarah, 2009 dan Wefald, 2008) meneliti hubungan antara *transformational leadership* dan konsep-konsep yang terkait dengan pekerjaan seperti *work*

engagement. Hasil menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan yang kuat antara *work engagement*.

Mengacu kepada penelitian sebelumnya terkait *transformational leadership* dan *work engagement* serta hubungannya terhadap fenomena yang telah ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji pengaruh antara *transformational leadership* dan *work engagement* berdasarkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

2.3.6 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Performance*

Karyawan yang sangat terlibat menunjukkan tingkat investasi pribadi yang tinggi dalam tugas pekerjaan mereka, dan mereka berdedikasi dan terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka, yang mempengaruhi *job performance* (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Ketika ketegangan pekerjaan meningkat, karyawan lebih memfokuskan perhatian mereka pada tugas kerja prioritas tinggi dan menginvestasikan sumber daya yang disediakan oleh pelibatan kerja dalam memastikan tingkat fungsi umum mereka dan dalam melindungi *job performance*. Karena itu, hubungan antara *work engagement* dan *job performance* tidak boleh dipengaruhi secara signifikan oleh tekanan pekerjaan yang tinggi. Sehingga *transformational leadership* berhubungan positif dengan *work engagement*.

Menyangkut hubungan antara *work engagement* dan *job performance*, seperti disebutkan sebelumnya, banyak studi empiris telah menunjukkan bahwa *work engagement* dapat menyebabkan peningkatan kinerja (Schaufeli et al., 2006). Sonnentag (2003) mengungkapkan bahwa peningkatan tingkat keterlibatan kerja

dapat meningkatkan motivasi belajar karyawan, dan diharapkan memiliki dampak positif pada *job performance*. *Work engagement* dapat memengaruhi *job performance* dengan meningkatkan motivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan terkait pekerjaan baru (Edmondson, 2004). Menurut Karatepe (2011) menjelaskan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

Karyawan yang bekerja dengan intensitas yang lebih besar pada tugas-tugas untuk periode waktu yang lebih lama, lebih memperhatikan dan lebih fokus pada tanggung jawab, dan lebih terhubung secara emosional dengan tugas-tugas yang membentuk peran (Rich et al., 2010). Oleh karena itu, kemungkinan besar karyawan akan merespons permintaan pelanggan secara positif dan menampilkan *job performance* yang lebih baik. Menurut Rich et al., 2010 menunjukkan bahwa *work engagement* berhubungan positif dengan *job performance*.

Keterlibatan dapat dianggap sebagai penentu penting dari kesediaan karyawan untuk melampaui persyaratan peran formal mereka untuk memuaskan pelanggan, karena karyawan yang terlibat lebih bersedia mengerahkan upaya untuk melakukan upaya ekstra dalam memfasilitasi kebutuhan pelanggan (Moliner et al., 2008). Akibatnya, penting untuk mengungkap hubungan *work engagement* dengan *job performance*. Menurut Christian et al., (2011), penting untuk menilai apakah *work engagement* secara umum mengarah pada *job performance*. Penilaian semacam itu akan memungkinkan untuk memahami apakah karyawan yang terlibat cenderung memprioritaskan tugas mereka. Sehingga menurut Karatepe (2013) membuktikan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*

Kesediaan untuk membayar supervisor dan peningkatan keterlibatan memberikan tingkat energi, ketahanan mental, dan kemauan yang tinggi untuk menginvestasikan upaya ketika menghadapi kesulitan, yang mengarah ke *job performance* yang lebih tinggi (Bakker *et al.*, 2007; Bakker dan Leiter, 2010). Hubungan positif antara *work engagement* dan *job performance* telah didukung oleh studi di berbagai industri (Gottschalg dan Zollo, 2007; Leiter, 2010; Bakker dan Leiter, 2010) termasuk hotel (Salanova *et al.*, 2005). Akibatnya, menurut Li, Sanders, dan Frenkel (2016) menjelaskan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

Mengacu kepada penelitian sebelumnya terkait *work engagement* dan *job performance* serta hubungannya terhadap fenomena yang telah ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji pengaruh antara *work engagement* dan *job performance* berdasarkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4. *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

2.3.7 Pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship*

behavior

Menurut Rich, Lepine, dan Crawford (2010) menjelaskan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana energi fisik, kognitif, dan emosional dari *engagement* mendorong kinerja peran yang aktif dan lengkap melalui perilaku yang ekstra hati-hati, kolaboratif antar pribadi, inovatif, dan terlibat.

Menurut Roberson dan Strikland (2010) membuktikan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Ketika karyawan lebih terlibat dan berdedikasi pada pekerjaannya, karyawan akan lebih cenderung meningkatkan terjadinya perilaku yang mempromosikan fungsi organisasi yang efisien dan efektif.

Kemudian menurut Fluegge (2008) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika dedikasi pekerjaan individu serta antusias tentang hal pekerjaan, individu akan lebih cenderung untuk terlibat dalam tindakan proaktif untuk menjaga situasi kerja yang positif dan untuk lebih meningkatkannya.

Mengacu kepada penelitian sebelumnya terkait *work engagement* dan *organizational citizenship behavior* serta hubungannya terhadap fenomena yang telah ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji pengaruh antara *work engagement* dan *organizational citizenship behavior* berdasarkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5. *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.4 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1	Jankingthong dan Rurkkhum	<i>Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature</i>	(2012)	Penelitian ini memberikan hasil bahwa <i>transformational leadership</i> memiliki efek langsung terhadap <i>job performance</i> . Pemimpin yang dapat memotivasi pengikut mereka untuk menunjukkan upaya diatas ekspetasi dengan mempengaruhi mereka untuk mengejar pengikut yang lebih tinggi dan meyakinkan untuk menggantikan kepentingan diri mereka dengan kepentingan organisasi, mampu meningkatkan performa karyawan agar mencapai kinerja yang tinggi.
2	Khalili	<i>Transformational leadership and organizational citizenship</i>	(2017)	Hasil penelitian menunjukkan <i>transformational leadership</i> secara positif dan signifikan mempengaruhi <i>organizational citizenship behavior</i> . <i>Transformational leadership</i> mempengaruhi cara

		<i>behavior The moderating role of emotional intelligence</i>		karyawan berpikir tentang pekerjaan mereka, mengarahkan mereka untuk memandangnya lebih bermanfaat, menantang, dan bermakna, sehingga dapat mempengaruhi karyawan terlibat dengan sukarela untuk
3	Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, dan Espevik	<i>Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement</i>	(2013)	Hasil penelitian menunjukkan <i>transformational leadership</i> secara positif dan signifikan mempengaruhi <i>work engagement</i> . Pemimpin transformasional berkontribusi pada motivasi intrinsik karyawan, karena mereka memberikan alasan yang bermakna bagi pekerjaan pengikut mereka. Hal ini memungkinkan pengikut merasa energik, berdedikasi, dan terlibat lebih dalam pada pekerjaan mereka
4	Zhu, Avolio, dan Walumbwa	<i>Moderating Role of Follower Characteristics With</i>	(2009)	Penelitian ini memberikan hasil bahwa <i>transformational leadership</i> memiliki efek langsung terhadap <i>work engagement</i> . Kepemimpinan transformasional yang bertujuan meningkatnya

		<i>Transformational Leadership and Follower Work Engagement</i>		level identifikasi bawahan dengan pekerjaan yang dilakukan, dapat meningkatkan rasa keterlibatan dengan pekerjaannya dan rasa bahwa seseorang memberikan kontribusi penting bagi organisasi, sehingga keterlibatan kerja yang lebih tinggi.
5	Karatepe dan Aga	<i>The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: the mediating role of work engagement</i>	(2016)	Penelitian ini memberikan hasil bahwa <i>work engagement</i> memiliki efek langsung terhadap <i>job performance</i> , dimana karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka adalah yang berkinerja lebih baik daripada yang tidak terlibat dalam pekerjaan mereka, sehingga karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi pada pekerjaannya dapat meningkatkan peran kinerja karyawan.
6	Rich dan Lepine	<i>Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance</i>	(2010)	Hasil penelitian menunjukkan <i>work engagement</i> secara positif dan signifikan mempengaruhi <i>organizational citizenship behavior</i> . Sejauh karyawan yang terlibat dengan pekerjaannya, mereka

				lebih bersedia untuk melangkah di luar batas pekerjaan yang ditentukan secara formal dan terlibat dalam tindakan yang merupakan <i>organizational citizenship behavior</i> .
7	Roberson dan Strickland	<i>The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors</i>	(2010)	Hasil penelitian menunjukkan <i>work engagement</i> secara positif dan signifikan mempengaruhi <i>organizational citizenship behavior</i> . Ketika karyawan lebih terlibat dan berdedikasi pada pekerjaannya, maka karyawan akan lebih cenderung terlibat dalam perilaku sukarela yang mendukung positif terhadap organisasi.