

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* adalah sebuah gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi yang dapat membentuk sebuah nilai, keyakinan dan kebutuhan yang mencakup upaya perubahan organisasi untuk menciptakan terobosan-terobosan baru. Kepemimpinan transformasional juga punya peran penting pada perusahaan karena karyawan akan merasa terlindungi dan dipedulikan selama bekerja di organisasi, hal ini yang membuat karyawan betah dan tidak terpikirkan untuk keluar atau *resign* dari organisasi. Fokus kepemimpinan transformasional adalah nilai dan keyakinan pada organisasi untuk bertumbuh dan berkembang, dengan ini maka sikap pemimpin tentu tidak akan terlepas dari fokus organisasi yang sudah berjalan.

Kepemimpinan transformasional menurut Suwatno (2019) adalah kepemimpinan yang mempengaruhi karyawan sehingga dapat membuat karyawan merasa mempunyai rasa percaya diri, kebanggaan, loyalitas, rasa hormat atau *respect* pada pemimpinnya dan juga punya motivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih besar di luar target organisasi.

Menurut Ancok (2005) dalam Albaqiatussalihat, et al (2022), kepemimpinan transformasional mempunyai 4 dimensi, adapun dimensi tersebut:

- a) *Idealized Influence* (Pengaruh Yang Diidealkan)

Idealized Influence adalah seorang pemimpin yang mempunyai karisma, *power* dan pengaruh yang besar untuk memberikan motivasi atau dorongan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Bawahan percaya kepada pemimpin karena pemimpin mampu menunjukkan perilaku yang mengesankan, dimana perilaku tersebut dapat memberikan contoh baik kepada bawahannya, dengan demikian maka pemimpin akan diteladani, dirasa mampu membangkitkan kebanggaan karyawan terhadap organisasi, antusias karyawan terhadap organisasi dan kepercayaan.

b) *Inspirational Motivation* (Motivasi Yang Inspirasional)

Inspirational Motivation adalah sebuah perilaku pemimpin yang merangsang karyawan untuk meraih prestasi, serta memperagakan komitmennya terhadap target perusahaan. Pemimpin seperti ini punya visi dan target yang baik dengan menerapkan standar tinggi kepada karyawan.

c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah sebuah perilaku seorang pemimpin ketika menciptakan sebuah ide-ide baru yang cemerlang guna menciptakan kemajuan organisasi. Ide yang diciptakan pemimpin ini mampu mempengaruhi karyawan untuk menemukan sudut pandang atau perspektif baru yang diharapkan mampu menjadi pemecah masalah yang dihadapi atau akan dihadapi oleh organisasi. Pemimpin dapat memberikan tantangan kepada karyawan dan pertanyaan sehingga karyawan selalu berusaha mencari cara untuk menyelesaikan tantangan dan pertanyaan tersebut, sehingga jika sudah terbiasa memecahkan masalah baru dengan melakukan *brainstorming* bersama rekan kerjanya. Seiring berjalannya

waktu, karyawan yang terbiasa untuk memecahkan masalah akan memaknai pekerjaannya tidak hanya rutinitas saja, namun sebagai ajang mengasah keterampilan secara terus-menerus.

d) *Individualized Consideration* (Perhatian Perseorangan)

Individualized Consideration adalah ketika pemimpin mampu memperlakukan orang lain, terutama karyawannya sebagai individu secara baik dan mempertimbangkan segala kebutuhan karyawannya, terutama aspirasi dan masukan dari karyawan kepada pemimpin. Pemimpin yang peduli terhadap karyawan dan memberikan perhatian secara personal akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di organisasi, ini terjadi karena karyawan merasa diterima dan menjadi keluarga dalam organisasi, maka karyawan akan bekerja tanpa tekanan.

2.2 *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing adalah sebuah kegiatan dalam organisasi, dimana terjadi pertukaran ide dan gagasan antar karyawan (Rumijati, 2020). Pertukaran ide tersebut terdiri dari keterampilan, informasi dan *skill* antar karyawan dalam organisasi. *Knowledge sharing* akan terjadi apabila seorang individu bersedia membantu dan belajar dari pengalaman orang lain dalam pengembangan keterampilan baru.

Knowledge sharing mempunyai peran vital dalam mendorong *individual innovation capability* pada organisasi, karena ilmu yang bersifat *explicit* dan *tacit* dapat disebarluaskan dalam lingkungan organisasi. *Tacit knowledge* merupakan

pengetahuan dan konsep pemikiran yang terbentuk oleh pikiran individu itu sendiri, sifatnya yang tidak terstruktur atau tidak teratur dan bisa dibagikan ke orang lain, namun sebatas pengalaman satu orang saja. *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan yang diakumulasikan dan sudah dirangkum. *Explicit Knowledge* biasanya berbentuk dokumen sehingga dapat dibagikan dan mudah dimengerti oleh orang lain.

Pada dasarnya, *knowledge sharing* dapat efektif digunakan jika antar karyawan pada organisasi mempunyai keinginan untuk bekerja sama untuk berkontribusi *knowledge sharing* (Kwahk & Park, 2016). Karyawan pada organisasi yang memiliki tujuan yang sama akan lebih mudah diberi arahan karena kompak, ketika karyawan diperhadapkan pada satu masalah, maka mereka akan saling meng *cover* rekan kerjanya, maka masalah tersebut akan dapat diselesaikan dengan cepat.

2.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sebuah perilaku yang dilakukan karyawan secara sukarela dan tanpa paksaan untuk menguntungkan organisasi tempat dia bekerja tanpa perintah dari organisasi atau diluar system penghargaan formal organisasi tersebut. Ada dua pendekatan pada konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu pertama *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kinerja *extra role* yang secara langsung terpisah dengan kinerja *in role*, dan *extra role* sendiri merupakan aktivitas karyawan yang dilakukan di luar *job desk* atau deskripsi kerja karyawan. Pendekatan kedua adalah

melihat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari filosofi politik, pendekatan yang kedua ini menjabarkan perilaku karyawan terhadap perilaku kewarganegaraan (Soelton, et al., 2020).

Terdapat beberapa indikator pada *Organizational Citizenship Behavior* (Podsakoff et al. 1990 dalam Takdir & Ali, 2020), yaitu:

a) Perilaku membantu

Perilaku membantu merupakan sikap karyawan dalam membantu rekan kerja secara sukarela dan turut mencegah timbulnya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

b) Perilaku patuh terhadap organisasi

Perilaku ini merupakan sikap karyawan yang melakukan prosedur dan kewajiban organisasi melebihi harapan organisasi. Karyawan yang menghayati atau menginternalisasikan peraturan organisasi, maka secara sadar akan mengikutinya walaupun karyawan tahu jika karyawan sedang diperhatikan organisasi.

c) *Sportmanship*

Sportmanship merupakan sebuah sikap karyawan ketika ia sedang punya keluhan pada pekerjaannya namun tidak memberitahu kepada organisasi mengenai keluhan tersebut dan tetap bertahan pada kondisi dimana karyawan tidak dapat meraih apa yang diinginkan tanpa mengeluh sama sekali bahkan tetap bersikap baik-baik saja. *Sportmanship* dilakukan karyawan karena karyawan ingin menghargai organisasi tempat

karyawan bekerja dan mempertahankan kinerja kelompoknya pada organisasi.

d) Perilaku loyal terhadap organisasi

Adalah sebuah sikap setia seorang karyawan terhadap organisasi. Karyawan meletakkan posisi organisasi diatas diri sendiri dan menjaga organisasi dari ancaman dari luar organisasi. Karyawan yang loyal juga mempromosikan reputasi atau performa organisasi ke pihak eksternal.

e) Inisiatif individual

Inisiatif individual adalah sikap yang menginterpretasikan kepribadian karyawan yang memiliki antusias dan komitmen yang tinggi terhadap kinerjanya di organisasi melebihi harapan organisasi itu sendiri.

f) Kualitas sosial

Kualitas sosial adalah partisipasi yang bertanggung jawab dan membangun dalam proses kebijakan organisasi serta mengikuti rapat dan mengetahui isu yang terjadi pada organisasi, dan tak lupa wajib memberikan pendapat dan masukan mengenai isu tersebut.

g) Perkembangan diri

Perkembangan diri adalah partisipasi dalam kegiatan organisasi dalam meningkatkan kemampuan (*skill*) dan pengalaman (*experience*) karyawan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Peneliti terdahulu pertama adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Han et al (2015) dengan judul “*Transformational leadership and knowledge sharing. Mediating roles of employee’s empowerment, commitment, and citizenship behaviors*”. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengkaji secara empiris proses fundamental. Pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam berbagi pengetahuan karyawan dengan menyelidiki peran mediasi pengaruh individu, terutama pemberdayaan psikologis, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Han (2015) mengungkapkan pengaruh langsung yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Di sisi lain kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan efek langsung pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan faktor utama yang mempengaruhi *knowledge sharing*. Komitmen organisasional tidak memberi pengaruh yang signifikan pada *knowledge sharing*. Penemuan ini lebih kepada pentingnya mediasi, terkhusus *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai alat prediksi niat untuk terjadinya *knowledge sharing* pada organisasi.

Peneliti terdahulu kedua adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Jiang et al (2017) dengan judul “*The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of organizational citizenship behaviour*” menjelaskan, kepemimpinan transformasional

memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini telah dilakukan dan terbukti. Pertama, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kedua, penelitian ini berhasil mengungkapkan jika kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketiga, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap *employee sustainable performance*. Keempat, peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terbukti. Lebih dari setengah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee sustainable performance* telah dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian terdahulu ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2013) berjudul "*Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional pada PT. KPM*". Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. KPM. Peneliti dapat membuktikan jika gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sementara kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan secara positif terhadap komitmen organisasional, namun peneliti juga menemukan rendahnya nilai *idealized influence* dan *intellectual stimulation* pada kepemimpinan transformasional, maka penulis menyarankan PT. KPM untuk

lebih aktif dalam memberikan bimbingan dan bantuan pada karyawan yang sedang memecahkan sebuah masalah.

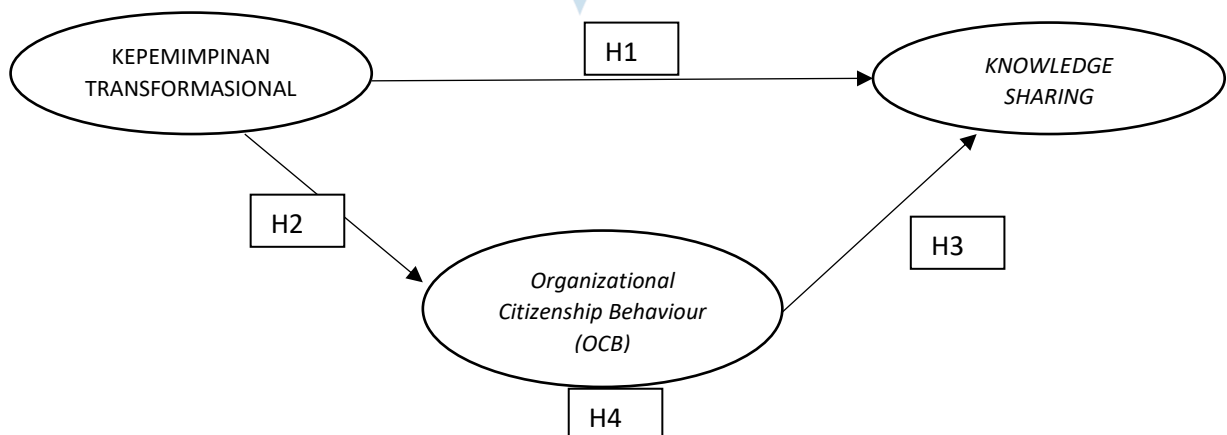
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>Transformational leadership and knowledge sharing. Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors</i> (Seung Hyun Han, 2015).	<i>Structural Equation Modeling</i> , termasuk <i>Confirmatory Factor</i> dan analisis jalur	Terdapat pengaruh langsung dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional. Komitmen organisasional tidak memberi pengaruh yang signifikan pada <i>knowledge sharing</i> . Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) memediasi gaya kepemimpinan transformasional dengan <i>knowledge sharing</i> pada organisasi. Komitmen tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan <i>knowledge sharing</i> .
<i>The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of Organizational Citizenship Behavior</i> (Weiping Jiang, Xianbo Zhao, Jiongbin Ni, 2017).	<i>Structural Equation Modeling</i> , termasuk <i>Confirmatory Factor</i> dan analisis jalur	Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional secara positif terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional secara positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Terdapat pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) secara positif terhadap <i>employee sustainable performance</i> . <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>employee sustainable performance</i> yang telah dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
<i>Transformational leadership and employee outcomes:</i>	Design <i>cross sectional</i>	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada perilaku anggota organisasi dan niat berpindah karyawan.

<p><i>the mediating role of psychological empowerment.</i> (Saira, S., Mansoor, S. and Ali, M. , 2021)</p>	<p>untuk mengumpulkan data lewat survey karyawan tekstil Pakistan.</p>	<p>Pada variabel pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan hasil karyawan dari perilaku anggota organisasi dan niat berpindah.</p>
--	--	--

2.5 Kerangka Penelitian

Pemimpin berada dalam posisi untuk mendorong motivasi diri karyawan serta memberikan sikap positif terhadap organisasi karena seorang pemimpin harus menginisiasi dan memimpin pencapaian tujuan organisasi dengan mendorong dan memobilisasi bawahan. Pemberdayaan karyawan yang tepat akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan dapat memunculkan perilaku positif yang memajukan perusahaan seperti OCB. Ketika individu mendapatkan kepercayaan diri, kompetensi, ketelitian serta berkomitmen untuk organisasi dan terlibat dalam tindakan pro-sosial, berupa perilaku yang tidak eksplisit, seperti berbagi pengetahuan atau bertindak atas nama organisasi. Mengingat hubungan konseptual ini, kerangka penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber: Han et. al. (2015)

2.6 Hipotesis

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) karena dapat membuat bawahan menjadi lebih aktif, partisipatif dan meningkatkan kepedulian terhadap pekerjaannya, di satu sisi lebih fokus pada pekerjaannya lalu sedikit mengesampingkan kepentingan pribadinya (Bass, 1990 dalam Gunawan, 2016). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis selanjutnya sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Samudera Selang.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses dimana pemimpin menginspirasi para karyawan untuk menunjukkan kinerja menuju tingkat yang lebih tinggi dari yang diharapkan dan berpotensi melebihi kepentingan diri karyawan itu sendiri untuk mencapai visi bersama (Bass, dalam Gunawan 2016). Seiring dengan kepemimpinan transformasional, banyak perusahaan yang memilikinya aktif dalam manajemen pengetahuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja melalui penyerapan dan pembagian pengetahuan yang lebih efektif (Alonderiene & Majauskaite, 2014). Berbagi pengetahuan di antara karyawan telah lama dianggap sebagai salah satu “faktor kesuksesan” dalam mencapai visi misi perusahaan (Afandi, 2018). Penelitian Prasetyaningtyas & Raharjo (2020) mengidentifikasi niat berbagi pengetahuan karyawan secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi perilaku *knowledge*

sharing pada karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *knowledge sharing* pada karyawan PT. Samudera Selang.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh yang signifikan dan tidak signifikan terhadap *knowledge sharing*. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap *explicit knowledge* karena *explicit knowledge* adalah sebuah pengetahuan berbentuk formal dan tersusun secara sistematis sehingga mudah dimengerti ketika dikomunikasikan kepada individu lain

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* pada pegawai bahwa OCB memiliki pengaruh dalam menginspirasi karyawan untuk secara sukarela berbagi pengetahuan organisasi mereka karena perilaku OCB berkontribusi dalam menciptakan lingkungan yang lebih baik untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi (Utami & Supartha, 2023). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis selanjutnya sebagai berikut:

H3 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* pada PT. Samudera Selang.

Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, memandu bawahannya untuk melihat dan memecahkan masalah dengan sudut pandang yang baru, serta mampu memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan-tujuan bersama dengan bekerja lebih keras (Robbins dan Judge,

2013). Penelitian Supit (2016) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang dimiliki maka akan semakin meningkat perilaku OCB dari pegawai perusahaan tersebut.

Knowledge sharing merupakan hal mendasar yang harus dilakukan para karyawan dalam organisasi untuk dapat berkontribusi pada aplikasi pengetahuan dan inovasi yang pada akhirnya menuju keunggulan kompetitif yang dapat dimunculkan melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Latupapua, et al (2020) dengan hasil bahwa *Knowledge sharing* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan hal tersebut didapat hipotesis berikutnya:

H4 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing* pada PT. Samudera Selang.