

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah**

Masalah yang terjadi terkait dengan sumber daya manusia adalah dimana kurangnya program pelatihan kerja yang diberikan perusahaan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung terhadap karyawan. Program pelatihan kerja ini tidak rutin dilakukan di perusahaan terhadap karyawannya sehingga dapat menyebabkan turunnya pencapaian kinerja karyawan. Maka dari itu perusahaan harus melakukan edukasi secara berkala untuk meningkatkan semangat dari karyawan yang ada di perusahaan tersebut.

Sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik. Faktor yang penting dalam suatu pekerjaan lebih banyak bergantung dari unsur manusianya. Oleh karena itu, tenaga kerja perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumber daya manusia yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya (Satriowati dkk, 2016). Menurut Yuniawan (2016) sumber daya manusia merupakan jantung dari sebuah perusahaan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, apabila sumber daya manusia yang dimiliki menghasilkan kinerja yang diharapkan sesuai dengan ekspektasi perusahaan, maka akan membuat perusahaan semakin mudah mencapai tujuan mereka. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan kemajuan sebuah organisasi. Bahkan bisa dikatakan sumber daya manusia merupakan unsur terpenting disamping unsur lain, seperti modal, bahan baku, dan mesin. Tidak ada satu perusahaan yang dapat tumbuh dan berkembang tanpa unsur manusia dengan kemampuan manajerial dan moralitas kerja yang

memadai (Arda, 2017). Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Dengan memperhatikan peranan manajemen, maka pengertian manajemen adalah ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia. Unsur manusia (*Man*) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam MSDM adalah masalah yang terkait dengan tenaga kerja manusia. MSDM adalah pendekatan dalam mengelola masalah-masalah manusia (Andriani dan Widyanti, 2020). Menurut Hasibuan (2016) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Nana (2020) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi

kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia.

Dalam menghadapi persaingan global yang terjadi sekarang ini, sebuah lembaga usaha baik milik pemerintah maupun swasta dituntut untuk lebih memaksimalkan kinerjanya dalam berbagai hal. Hal ini dapat terlihat dari meningkat atau menurunnya prestasi kerja dan target dari setiap pegawai atau bawahan (Putri dan Iskandar, 2016). Kinerja karyawan merupakan hal sangat penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik, maka perlu diupayakan faktor-faktor yang baik untuk mendukung tenaga kerja agar dapat bekerja secara optimal (Satriowati dkk, 2016). Menurut Septyan, dkk (2017) kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugastugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga produktifitasnya maksimal. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan yang mana sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional (Rivai 2020). Menurut Putri dan Iskandar (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada era global ini dianggap penting diterapkan karena dianggap dapat mendorong bawahan ke arah yang lebih jelas dan berwujud nyata dikarenakan pemimpin transformasional memiliki karakter yang kharismatik dan mampu membangun ikatan emosional yang kuat dengan public untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Prayudi (2020) gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang mengedepankan pentingnya pemimpin untuk memotivasi visi dan lingkungan bagi karyawan untuk mencapai melebihi harapannya.

Penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Rivai 2020). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini dapat diartikan jika kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Kurniawan dkk., (2020) dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai. Artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan bagus maka secara langsung akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Prabowo dkk., (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Gita dan Yuniawan (2016), Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Arta Utama. Penelitian Arman dkk, (2018). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Universitas Negeri Padang.

Faktor lain yang menentukan kinerja karyawan selain gaya

kepemimpinan transformasional adalah kepuasan kerja (Changgriawan : 2017). Menurut Sari & Hadijah, (2016) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan seseorang yang timbul bila yang dirasakan dari pekerjaan yang dilakukan dianggap cukup memadai bila dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan atau pekerjaan yang dibebankan (Siagian & Khair, 2018). Tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh tiap-tiap orang akan berbeda-beda sesuai persepsi masing-masing individu. Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Sekartini, 2016) yaitu sebagai berikut: pemenuhan kebutuhan, perbedaan, pencapaian nilai, keadilan, dan komponen genetik. Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja yang diungkapkan oleh (Arda, 2017), diantaranya adalah sebagai berikut: pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, teman sekerja, promosi, dan gaji atau upah.

Penelitian mengenai hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Changgriawan (2017). yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin puas karyawan dengan gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu akan semakin tinggi maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian Arda (2017). yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti apabila kepuasan kerja karyawan meningkat maka diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian Sari dan Susilo (2018). Dengan

hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya Apabila karyawan memperoleh kepuasan yang meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat juga. Penelitian Ndulue And Ekechukwu Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan linier antara kepuasan (sifat pekerjaan, imbalan kerja dan keamanan kerja) dan proksi terhadap kinerja karyawan yaitu moral karyawan. Penelitian Hidayah dan Tobing (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan .

Variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Suzana (2017). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan (Putri dan Utami, 2017). Suzana (2017) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan keinginan karyawan berpartisipasi dalam usaha kelompok/tim kerja untuk mewujudkan tujuan bersama yang lebih tinggi, serta keseimbangan moral dan psikologis untuk mencapai tujuan individu dan perusahaan tanpa merugikan satu sama lain. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan jenis perilaku individu yang mengedepankan kebijaksanaan dari individu tersebut dan secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, namun secara umum bisa berdampak pada efektifitas dari organisasi (Podsakoff *et al.* 2019). Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan direward oleh pemberian kinerja

tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Penelitian mengenai hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Ghaby (2018) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti untuk mencapai kinerja yang tinggi, perusahaan perlu meningkatkan pembentukan perilaku OCB kepada karyawannya, yaitu perilaku yang melebihi tugas-tugasnya yang telah diatur dalam job description dan pembentukan sistem kerja yang kolektif. Suzana (2017) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *organizational citizen behavior* (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Pristiwati dan Sunuharyo (2018) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti jika karyawan memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik maka dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi baik juga. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Chelagat, *et al.*, (2018) yang menyatakan bahwa variable-variabel OCB yakni *Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue* sebagai variable independen secara simultan terhadap kinerja

karyawan. Sedangkan pada Uji t salah satu variabel bebas yaitu *Courtesy* secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT. Global Retailindo Pratama Badung merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang Retail berupa *Food and Drink*. PT. Global Retailindo Pratama Badung Kuta Badung beralamat di jalan Nyang- Nyang sari No. 7A tuban-Kuta. Sejak didirikan pada tahun 2002, minimart telah mencapai kematangan dalam menjalankan bisnisnya. Perusahaan ini mempekerjakan 35 karyawan dengan membuka store di daerah Nusa Dua, Seminyak, Kuta, dan di Canggu. dan didukung oleh pusat distribusi. Saat ini minimart telah berkembang di beberapa daerah dan kota.

PT. Global Retailindo Pratama Badung mengalami perkembangan. Karena didukung oleh kegiatan pengelolaan sumber daya manusia melalui proses pelatihan berkelanjutan penerapan efisiensi dan pelayanan merupakan fondasi penting bagi kepuasan pelanggan.

Hasil wawancara awal yang peneliti lakukan dengan kepala bidang keuangan PT. Global Retailindo Pratama Badung diperoleh informasi bahwa kinerja karyawan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung belum sesuai dengan yang diharapkan, dimana tingkat laba perusahaan dalam 3 tahun terakhir mengalami penurunan. Berikut ini adapun sajian keadaan tentang perkembangan laba perusahaan dari tahun 2018 sampai tahun 2020 pada PT. Global Retailindo Pratama Badung adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Laba PT. Global Retailindo Pratama Badung**  
**Periode 2018-2020**

No	Tahun	Target capaian laba	Prolehan laba	% Capaian
1	2018	90 juta	47 juta	52,22 %
2	2019	90 Juta	35 juta	38,89%
3	2020	100 Juta	42 juta	46,67%

Sumber: PT. Global Retailindo Pratama Badung Kuta Badung. (2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut terlihat bahwa tingkat laba selama 3 tahun terjadi ketidakstabilan di setiap tahunnya. Pada tahun 2018 hanya tercapai 52,22%, pada tahun 2019 kembali mengalami penurunan dengan capaian sejumlah 38,89%, pada tahun berikutnya yaitu 2020 terjadinya penurunan juga yaitu 46,67%. Penurunan capaian laba yang diperoleh hal ini dikarenakan terjadinya pandemi Covid-19, di mana banyak perusahaan yang menutup unit karena omset dari pemasukan penjualan store sehari-harinya sangat menurun. Maka menutup sementara outlet yang tidak performs dan memaksimalkan outlet yang memiliki performa yang baik menjadi salah satu langkah yang bisa diambil.

Permasalahan lainnya terlihat pada kuantitas kerja, dimana contohnya karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan disetiap harinya. Sehingga dengan hal demikian mengakibatkan tidak efisiennya waktu dalam pembukaan setiap store menjadi terhambat.

Fenomena yang berkaitan dengan Kepemimpinan trnasformasional yaitu hasil wawancara peneliti dengan 10 orang karyawan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung, karyawan tidak dilibatkan dalam misi masa depannya serta kurangnya pimpinan untuk dapat memberikan keyakinan dan

perhatian terhadap kebutuhan dan harapan karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Fenomena yang berkaitan dengan kepuasan kerja di PT. Global Retailindo Pratama Badung berdasarkan hasil observasi dan wawancara terkait dengan *promotion*, dimana karyawan merasa kurang puas atas karir yang dilalui hingga saat ini. Sebab promosi jabatan di PT. Global Retailindo Pratama Badung masih tergolong rendah. Ketidakadilan dalam promosi jabatan dirasa tidak transparan, dimana karyawan yang memiliki hubungan terdekat dengan pimpinan barulah cepat dalam hal promosi jabatan. Hal ini mengakibatkan karyawan kurang bersemangat dalam pencapaian target yang telah diberikan.

Fenomena lain menyangkut masalah *organizational citizenship behavior* (OCB) di PT. Global Retailindo Pratama Badung berdasarkan hasil observasi dan wawancara diketahui pada indikator *altruisme* (sikap menolong). Kurangnya sikap saling membantu antar karyawan, karena karyawan fokus terhadap pekerjaan masing-masing. Terlihat dari beberapa karyawan tidak aktif membantu karyawan lainnya ketika pekerjaan mereka sudah selesai. Masih kurangnya inisiatif karyawan untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun ketika pimpinan turun kelapangan, para karyawan menunjukkan hal yang berbeda. Mereka terlihat kompak dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan uraian fenomena dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Global Retailindo Pratama Badung”.

### **Rumusan permasalahan**

- 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung ?
- 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung ?
- 3) Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung ?

### **Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung.

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

#### Manfaat Teoritis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan referensi dan pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia tentang kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

## 2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat di jadikan suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

### a) Bagi mahasiswa

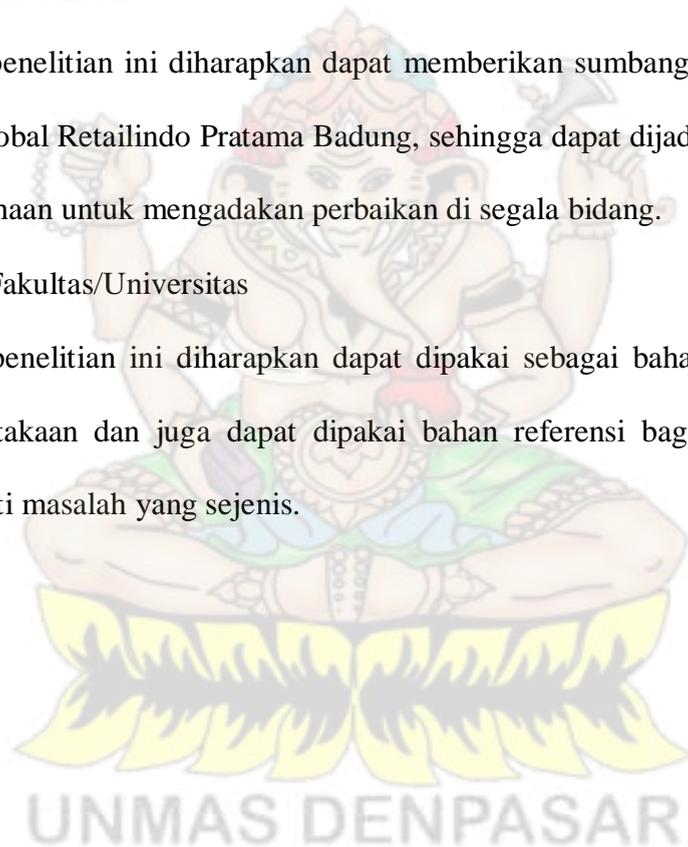
Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan dunia kerja.

### b) Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran pada PT. Global Retailindo Pratama Badung, sehingga dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk mengadakan perbaikan di segala bidang.

### c) Bagi Fakultas/Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan acuan ilmiah di perpustakaan dan juga dapat dipakai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang sejenis.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### **Landasan Teori**

##### **Teori Pertukaran Sosial** (*The Social Exchange Theory*)

Teori yang melandasi penelitian ini adalah Teori pertukaran sosial (*The Social Exchange Theory*). Saqib (2014) menyatakan bahwa ketika organisasi mengurus karyawan, maka ada hubungan pertukaran sosial yang menjanjikan untuk meningkatkan kinerja. Karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk melakukan timbal balik kepada perusahaan ketika karyawan menerima emosional sosial dan sumber daya ekonomi dari perusahaan. Karyawan yang diberdayakan dan diberi pelatihan maka karyawan tersebut akan mendedikasikan tenaga, perasaan, dan sumber daya kognitif mereka untuk kinerja yang lebih baik.

Fung *et,al.* (2012) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi. Serim *et al.* (2014) mengemukakan bahwa hubungan di tempat kerja memiliki unsur-unsur dari teori pertukaran sosial. Seorang pemimpin perusahaan yang mengetahui keinginan karyawan dan dapat menjelaskan apa yang akan diperoleh jika hasil kerjanya sesuai dengan harapan seperti memberikan imbalan yang sebanding dengan kinerjanya, maka karyawan akan berusaha untuk menunjukkan kinerjanya yang baik secara maksimal.

Teori ini juga menyatakan bahwa Proses timbal balik yang baik dan sesuai antara pemimpin dan karyawan akan menimbulkan komunikasi diantara keduanya lebih lancar dan dengan komunikasi yg lancar seluruh karyawan dapat lebih memahami nilai-nilai yang ada dalam perusahaan atau budaya organisasi yang dimiliki perusahaan akan mulai tumbuh. Semua itu tentu akan berdampak kepada kinerja karyawan yang semakin meningkat dilihat dari hasil kerja para karyawannya. Jadi Teori Pertukaran Sosial ini dapat melandasi penelitian ini, dimana pemimpin dengan karyawan maupun karyawan dengan perusahaan saling menjaga keseimbangan pertukaran sosial satu sama lainnya.

### **Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia. Unsur manusia (*Man*) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam MSDM adalah masalah yang terkait dengan tenaga kerja manusia. MSDM adalah pendekatan dalam mengelola masalah-masalah manusia (Andriani dan Widyanti, 2020). Menurut Hasibuan (2016) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Nana (2020) MSDM merupakan

pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia.

## **Kinerja Karyawan**

### **1) Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Ganyang (2018) Kinerja adalah tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari di suatu organisasi atau perusahaan pada periode tertentu. Menurut Mangkunegara (2016) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Dessler (2015) kinerja adalah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja pegawai untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Menurut Edison, Anwar & Komariah (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan

melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menentukan majunya sebuah perusahaan maupun organisasi (Mangkunegara, 2016).

Sutrisno (2016:112) menyatakan kinerja dapat dicermati dari apa yang dilakukan karyawan dalam kerjanya. Ukuran kerja tidak sama pada setiap orang tergantung dari kemampuan dan keterampilan intelektualnya. Jadi pada hakekat kinerja adalah ekspresi untuk memenuhi kebutuhan atas dorongan dan motivasi tertentu. Artinya, kinerja seseorang dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor yang bersifat internal dan eksternal. Kebutuhan dalam konteks ini dianggap sebagai penggerak perilaku dan kinerja seseorang. Kinerja tersebut dapat diamati melalui perilaku yang ditampilkan oleh seseorang berkaitan dengan pekerjaannya dan prestasi yang dapat dicapainya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai / karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikannya.

## 2) Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016:20) kinerja merupakan suatu multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

- b) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan melalui pemberian insentif, bonus, penghargaan dan lainnya.
- c) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### 3) Fungsi Standar Kinerja Karyawan

Menurut Abdullah (2018) standar kinerja beberapa memiliki fungsi antara lain yaitu:

- a) Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidak berhasilan kinerja ternilai.
- b) Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadi standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
- c) Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- d) Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

#### 4) Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2016:68) adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- c) Memiliki tujuan yang realistis.
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### 5) Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. secara spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2016) adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang pesyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang siembannya sekarang.

- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksana dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu di rubah.

## **6) Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Dessler (2016:169) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) Kemandirian, merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **1) Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi para karyawan untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan karyawan sehingga berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan karyawan (Satriowati dkk, 2016). *Leadership* menurut Robbins & Judge (2017: 249) yaitu *skill* yang dimiliki guna dijadikan sebagai dorongan suatu tim mencapai visi misi yang telah ditetapkan. Lantas definisi gaya kepemimpinan transformasional secara umum ialah sebuah sikap pemimpin yang mencurahkan rasa perhatiannya untuk kebutuhan setiap individu, sikap tersebut mengubah pola pikir setiap individu atas masalah tertentu dengan cara membantu mereka menghadapi masalah lama dengan teknik yang baru (Nugroho, 2019)

kepemimpinan transformasional sendiri diartikan sebagai model kepemimpinan yang memfokuskan tindak lanjut individu untuk terlibat dengan individu yang lain dan membangun relasi yang akan menaikkan derajat kepercayaan pemimpin ataupun pengikutnya (Gunawan & Netra, 2017).

Menurut Prayudi (2020) gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Berdasarkan pengertian para ahli mengenai gaya kepemimpinan transformasional, maka penulis menarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara

tertentu sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang mengedepankan pentingnya pemimpin untuk memotivasi visi dan lingkungan bagi karyawan untuk mencapai melebihi harapannya.

## **2) Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Berdasarkan kajian Senny et al. (2018) kepemimpinan transformasional memiliki beberapa ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Pemimpin dan para anggotanya mempunyai nilai-nilai, motivasi, keinginan, aspirasi dan harapan yang sama.
- b) Motivasi dan potensi yang dimiliki pemimpin dan anggota cenderung berbeda meskipun tujuannya sama.
- c) Mengemukakan visi yang dapat menghubungkan relasi antara pemimpin dan anggotanya, serta keduanya menciptakan moral yang seiring berjalannya waktu akan semakin kuat.
- d) Mengarahkan para anggota tentang bagaimana peran aktif seorang pemimpin di perusahaan dalam melaksanakan nilai kebebasan, kemerdekaan dan persamaan.

## **3) Fungsi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Nawawi & Hadari (2004) mengemukakan lima fungsi umum dari gaya kepemimpinan, diantaranya yaitu:

- a) Fungsi Instruktif

Berguna sebagai media komunikasi perihal tugas yang diberikan dan bagaimana cara melaksanakan tugas serta melaporkan hasilnya.

b) Fungsi Konsultatif

Sebagai komunikasi dua arah ketika seorang pemimpin sedang membutuhkan bahan pertimbangan yang layak sebagai perbaikan keputusan yang ingin ditetapkan.

c) Fungsi Partisipasi

Yaitu seorang pemimpin berusaha menghidupkan keseluruhan sumber daya ketika memang dibutuhkan evaluasi atas keputusan yang dibuat.

d) Fungsi Delegasi

Seorang pemimpin akan mengalihkan kewajiban perihal keputusan yang akan diambil.

e) Fungsi Pengendalian

Pemimpin harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terkoordinir.

#### 4) Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Maquieira et al. (2020) menjelaskan beberapa komponen dalam indikator gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

a) *Idealized Influence*

- (1) Melibatkan karyawan dalam visi masa depannya
- (2) Mengungkapkan nilai dan keyakinan terpenting kepada karyawan
- (3) Menginspirasi loyalitas terhadap pendirian karyawan

b) *Inspirational Motivation*

- (1) Adanya budaya komunikatif yang kuat di seluruh bidang pembangunan
- (2) Perilakunya memungkinkan integrasi dan mobilisasi tim

(3) Konsisten dengan apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan

*c) Intellectual Stimulation*

- (1) Mengambil bagian dalam proses berkelanjutan, bahkan ketika aktivitas tersebut melampaui tanggung jawab manajemen
- (2) Tertarik untuk mengetahui kebutuhan kelompok kerjanya
- (3) Memungkinkan karyawan untuk memikirkan masalah lama dengan cara baru

*d) Individualized Consideration*

- (1) Mempertimbangkan perasaan pribadi karyawannya sebelum bertindak
- (2) Mendorong karyawan untuk memikirkan cara terbaik dalam melakukan sesuatu
- (3) Menunjukkan kepada karyawan manfaat mencapai tujuan Pembangunan.

## **Kepuasan Kerja**

### **1) Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut Handoko (2016) kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap tugas atau pekerjaan yang telah dibebani. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah

penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah seharusnya mereka terima (Robbins, 2016).

Menurut Martoyo (2016), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan / organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Sunyoto (2016:25), kepuasan kerja/*job satisfaction* adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Mangkunegara (2016) mengemukakan bahwa “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*” (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.)

Hasibuan (2016:203) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan terhadap pekerjaan dengan membandingkan jumlah hasil yang diterima dan jumlah yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan.

## 2) Jenis-Jenis Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2016:67), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga Jenis yaitu :

a) Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

b) Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya.

c) Pegawai akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

## 3) Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (2017:117), faktor-faktor kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a) Faktor Kepuasan Finansial, yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini meliputi; sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi.

- b) Faktor Kepuasan Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi; jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang/suhu, peneranga, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- c) Faktor Kepuasan Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi; rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

#### 4) Dampak Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2016) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

##### a) Dampak terhadap produktivitas

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas seseorang. Jika kepuasan dan produktivitas digabungkan untuk sebuah organisasi secara keseluruhan, maka organisasi yang banyak memiliki pekerja yang puas cenderung lebih efektif daripada yang memiliki sedikit pekerja yang tidak puas. Seseorang yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi pekerja yang produktif.

##### b) Dampak terhadap kepuasan *stakeholder*

Kepuasan kerja seseorang dapat membuat kepuasan *stakeholder* meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana seseorang berurusan dengan *stakeholder*. Seseorang yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsive dalam menghargai *stakeholder*.

c) Dampak terhadap kepuasan hidup

Kepuasan kerja memiliki korelasi positif cukup kuat dengan kepuasan hidup secara keseluruhan seseorang. Tampaknya bagaimana seseorang merasa dan/ atau berpikir tentang suatu pekerjaan seseorang cenderung untuk memengaruhi bagaimana kita merasa dan/ atau berpikir lebih luas.

d) Dampak terhadap absensi

Ketidakpuasan seseorang dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggungjawab kerja mereka.

e) Dampak terhadap turnover

Dampak dari tingginya ketidakpuasan seseorang pada organisasi bisa dengan cara keluar atau meninggalkan organisasi. Keluar dari organisasi besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

### 5) Indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Robbins (2016: 181-182) adalah sebagai berikut :

a) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai.

b) Gaji/ Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

Sejumlah upah/ uang yang diterima pegawai menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.

- c) Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam pegawai sehingga menciptakan kepuasan.
- d) Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan pengawasan yang dilakukan secara langsung atau pemeriksaan mendadak oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan sedang dilakukan. Pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan pegawai.
- e) Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

### ***Organizational Citizenship Behaviour***

#### ***1) Pengertian Organizational Citizenship Behaviour***

Perilaku dari individu atau seorang karyawan yang ekstra, dan secara eksplisit dapat diketahui dalam suatu sistem kerja formal dan akan meningkatkan keefektifitasan jalannya organisasi disebut dengan *organizational citizenship behavior* (Ukkas & Latif, 2017). Seperti yang dijelaskan oleh Sari (2016) perilaku ekstra karyawan dapat diartikan sebagai sikap dalam menerima dan mengambil tambahan tanggung jawab di luar tuntutan pekerjaan, mengikuti standar operasional prosedur, menjaga dan memelihara rasa positif, serta kesabaran yang ekstra. Dalam pengertian lain *organizational citizenship behavior* merupakan pilihan tingkah laku bebas

dan sukarela dari seorang karyawan yang bukan bagian dari kewajiban kerja secara formal yang sudah diwajibkan dan tidak diakui dengan *reward* maupun kompensasi, akan tetapi dapat menjadi dukungan untuk jalannya fungsi organisasi secara optimal (Nurhayati et al., 2016). Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan *OCB* adalah suatu perilaku tiap individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dengan *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektifitas organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan direward oleh pemberian kinerja tugas. *OCB* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

## 2) Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour*

Kusumajat (Fanny dan Admaja, 2017) Perilaku *OCB* dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan diantaranya, manfaat *OCB* yaitu:

- a) *OCB* meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- b) *OCB* meningkatkan produktivitas manajer.
- c) *OCB* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- d) *OCB* membantu memelihara fungsi kelompok.
- e) *OCB* menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan kelompok.

- f) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- g) *OCB* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- h) *OCB* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

### 3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Triyanto dan Santoso (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang memberikan dampak cukup signifikan sehingga perkembangannya perlu untuk diperhatikan adalah:

- a) Budaya dan Iklim Organisasi
- b) Kepribadian dan Suasana Hati
- c) Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support*
- d) Masa Kerja
- e) Jenis Kelamin (*Gender*)

### 4) Elemen-Elemen *Organizational Citizenship Behaviour*

Kholiah (2021) Terdapat beberapa elemen dalam *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yakni :

- a) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan tipe perilaku dimana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.
- b) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku yang tidak nampak, perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.

- c) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

#### 5) **Indikator *Organizational Citizenship Behaviour***

Menurut Darto (2014), *OCB* memiliki lima indikator, diantaranya sebagai berikut :

a) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya efisiensi penggunaan waktu dan melampaui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atau dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

c) *Sportsmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

d) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

e) *Civic virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). *Civic virtue* ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

**Hasil Penelitian Sebelumnya**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

- 1) Ahmad Rivai (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Federal International Finance-Medan yang berjumlah 60 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance - Medan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan variabel independen gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2020. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung di Kabupaten Badung, dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 2) Kurniawan dkk, (2020). Dengan judul yaitu Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kompetensi kerjadan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Situbondo. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Trasnformasional dengan variabel independen yaitu kinerja karyawan. Jumlah sampel penelitian ini adalah 95. Teknik analisis yang digunakan adalah WarpPLS 7.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja, kompetensi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai,

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan variabel independen kepemimpinan transformasional. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian

ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2020. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung di Kabupaten Badung, dimana pada penelitian sebelumnya pada Bank Jatim Situbondo

- 3) Penelitian Prabowo dkk., (2018) Dengan judul penelitiannya : *The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction.*

Penelitian ini menggunakan sampel 78 karyawan Hotel Kartika Graha Malang di Indonesia. Penelitian ini menggunakan kuantitatif analisis dengan menggunakan explanatory study. Data dianalisis dengan menggunakan PLS untuk signifikan tes dan tes Sobel untuk tes mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan variabel independen kepemimpinan transformasional. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2018. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung di Kabupaten Badung, dimana pada penelitian sebelumnya pada Hotel Kartika Graha Malang di Indonesia.

- 4) Gita S.P. dan Yuniawan (2016). Dengan judul yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. ( Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan ). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi dengan variabel independen yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Arta Utama. motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPR Arta Utama. budaya organisasi (profesionalisme) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan variabel independen gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2017. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung di Kabupaten Badung, dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.
- 5) Penelitian Arman dkk, (2018). Dengan judul penelitiannya : *The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance*. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan 47

responden sebagai sampel. Data yang dikumpulkan diolah menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen, yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, terhadap variabel endogen, yaitu kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Negeri Padang.

### **Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

- 1) Changgriawan (2017). Dengan judul yaitu pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di one way production Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan motivasi kerja dengan variabel independen yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan variabel independen kepuasan kerja. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2017. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung di Kabupaten Badung, dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 2) Arda (2017). Dengan judul yaitu pengaruh Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan disiplin kerja dengan variabel independen yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan secara simultan kepuasan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan variabel independen kepuasan kerja. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2017. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung di Kabupaten Badung, dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 3) Sari dan Susilo (2018). Dengan judul yaitu Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel *intervening* (Studi pada Karyawan PTPN X -

Unit Usaha Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung) Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dengan variabel independen yaitu kinerja karyawan dan *organizational citizenship behaviour*. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,925 dan signifikan t 0,000. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,433 dan signifikan t 0,038. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan t 0,040. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan variabel independen kepuasan kerja. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2018. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung di Kabupaten Badung, dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 4) Ndulue And Ekechukwu dengan judul penelitiannya : *Impact of job satisfaction on employees performance: a Study of nigerian breweries plc kaduna state branch, Nigeria* data dikumpulkan dari sumber primer dan sekunder. 400 eksemplar kuesioner diberikan kepada responden dan 357 eksemplar kuesioner berhasil dikembalikan yang digunakan sebagai dasar untuk analisis penelitian. Regresi kuadrat terkecil biasa adalah alat statistik yang digunakan dalam menganalisis datanya. Juga, wawancara pribadi dan pengamatan umum adalah bagian dari sumber di informasi untuk penelitian ini. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan linier antara kepuasan (sifat pekerjaan, imbalan kerja dan keamanan kerja) dan proksi terhadap kinerja karyawan yaitu moral karyawan.
- 5) Hidayah dan Tobing (2018) Dengan judul penelitiannya : *The Influence Of Job Satisfaction, Motivation, And Organizational Commitment To Employee Performance*. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan 55 responden sebagai sampel. Data yang dikumpulkan diolah menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen, yaitu kepuasan kerja , terhadap variabel endogen, yaitu kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan .

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan variabel independen kepuasan kerja. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel dependen yang sama

yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2017. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Global Retailindo Pratama Badung di Kabupaten Badung, dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

### **Pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan.**

- 1) Suzana (2017). Dengan judul yaitu pengaruh *organizational citizenship behavior* (*ocb*) terhadap kinerja karyawan (studi di pt. taspen (persero) kantor cabang cirebon) Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (*ocb*) dengan variabel independen yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada pengaruh positif antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan variabel independen *organizational citizenship behavior* (*ocb*). Selain itu, penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2017. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Global Retailindo

Pratama Badung di Kabupaten Badung, dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 2) Pristiwati dan Sunuharyo (2018). Dengan judul yaitu pengaruh komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Variable independen dalam penelitian ini adalah pengaruh komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* dengan variable dependen kinerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.PLN (Persero) Area Sidoarjo yang berjumlah 68 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yaitu dengan menjadikan semua anggota populasi menjadi sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuisisioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial yang terdiri dari analisis regresi linear berganda, dengan uji t dan uji F sebagai pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel independen yaitu ocb. Selain itu, penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini digunakan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2018. Kedua,

dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Gianyar khususnya pada BPR Kecamatan Sukawati, dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 3) Lestari dan Ghaby (2018). Dengan judul yaitu pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah ocb dengan variabel dependen kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel adalah stratified random sampling. Pengembangan model menggunakan pemodelan struktural. Pengolahan data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian (*partly mediation*) hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel independen ocb. Selain itu, penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini digunakan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2018.

Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Gianyar khususnya pada BPR Kecamatan Sukawati, dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 4) Penelitian Chelagat, *et al.*, (2018) dengan judul penelitiannya : *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya*. Desain penelitian eksplanatori digunakan dalam penelitian ini. Total populasi adalah 748 bank karyawan diambil dari 25 bank di Nairobi CBD. Penelitian ini menggunakan teknik Random Sampling untuk memilih sampel 173 karyawan. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data. Uji koefisien alfa Cronbach adalah digunakan untuk mengukur konsistensi internal instrumen. Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif seperti berarti, standar deviasi, frekuensi dan persentase. Selain itu, statistik inferensial seperti korelasi dan regresi berganda digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, OCB, dan sopan santun berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.
- 5) Penelitian Waqiah, *et al* (2021), dengan judul penelitiannya : *Effect Of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) On Employee Performance Through Job Satisfaction As An Inetervening Variables*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perilaku kewargaan organisasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh perilaku kewargaan organisasional terhadap kepuasan kerja dan intervening kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, subjek penelitian ini adalah karyawan PT Imasco Asiatic yang berjumlah 5 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini adalah pertama, perilaku kewargaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, perilaku kewargaan organisasi

berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang diperoleh. Terakhir, Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

