

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses memanfaatkan sumber daya yang ada di perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen berarti proses mengkoordinasi kegiatan atau aktivitas kerja sehingga dapat diselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain. Efisien didefinisikan sebagai "*doing thing right*" yang berarti mengerjakan sesuatu dengan benar atau pentingnya hubungan *output* dan *input*. Suatu kegiatan dikatakan berhasil bila berhasil mendapatkan sebanyak mungkin output berdasarkan input yang seminimal mungkin. Efektif didefinisikan sebagai *doing the right things* yakni mengerjakan sesuatu dengan benar sesuai sasaran (*goals*). Suatu kegiatan atau usaha dikatakan efektif apabila tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang diinginkan atau dapat mencapai sasaran.

Gerry dessler (2011) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keamanan serta masalah keadilan. Menurut wahyudi (2002) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu, seni dan proses memperoleh, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efisien dan memberikan kepuasan pada diri karyawannya.

Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu, seni, dan proses dalam aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja sehingga tercapai tujuan organisasi dan tercapai kepuasan kerja pada tenaga kerja. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam manajemen. Perusahaan sangat membutuhkan peran SDM untuk menjalankan kegiatan operasionalnya. Secanggih apapun mesin yang dimiliki perusahaan atau dengan teknologi bagus jika tidak didukung dengan SDM yang andal maka perusahaan tidak akan berjalan. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan sungguh-sungguh.

Sumber daya manusia adalah aset yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan zaman. Perubahan lingkungan yang sangat cepat seperti demografi, lingkungan hidup, globalisasi seperti sekarang ini menuntut perusahaan untuk bisa beradaptasi secara cepat. Kondisi ini banyak membawa dampak perubahan dalam lingkungan bisnis secara dinamis dan kompleks yang mendorong perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.

PT. INTI yaitu badan usaha milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang telekomunikasi menjadi pemasok utama pembangunan jaringan telepon nasional mengharuskan perusahaan untuk menemukan strategi khusus untuk memberikan pelayanan yang baik, produk yang berkualitas dan menciptakan keunggulan bersaing, sehingga dapat menempatkan perusahaan pada posisi teratas (*market leader*) sekaligus mampu mempertahankan posisi tersebut. Dalam menanggapi hal tersebut, perusahaan membuat beberapa strategi dan kebijakan diantaranya harus memperhatikan aspek sumber daya manusianya. Sumber daya manusia dibutuhkan untuk menjabarkan strategi dan melaksanakan visi perusahaan. Dengan visi PT.INTI untuk menyediakan “The

Best Smart Digital Devices Provider In The Region”. Dalam upaya penyediaan sumber daya manusia terhadap kebutuhan bisnis, PT. INTI terus melanjutkan program pengembangan sumber daya manusia secara efektif baik bagi peningkatan *hard competences* maupun *soft competences* yang berujung pada peningkatan produktivitas setiap individu karyawan.

Table 1.1 Pencapaian kinerja karyawan

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PT. Inti	40%	17%	85%	79%	50%	29%	29%
Target	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : HRD PT.Inti Kota Bandung (sumber diolah peneliti)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa terjadi naik turunnya produktivitas karyawan PT. Inti dari tahun ketahun. Berdasarkan hal tersebut ada hal yang mendasari terjadinya penurunan kinerja tersebut sehingga produktivitas karyawan pun menurun.

Status Kepegawaian	2019			2018		
	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total
Karyawan Tetap	298	99	397	365	120	485
Karyawan Tidak Tetap	6	3	9	53	20	73
Direksi, Dewan Komisaris, dan Staff Dewan Komisaris	7	2	9	6	3	9
Total	311	104	415	424	143	567

Gambar 1.1 Jumlah Karyawan

Sumber : PT.Inti.com

NO.	BULAN	JUMLAH KARYAWAN	JUMLAH HARI KERJA	IZIN	%)	SD	%)	STD	%)	PHK APS
1	Januari	401	22	10	0,11%	36	0,41%	10	1,50%	5
2	Februari	394	20	8	0,10%	41	0,52%	8	0,10%	3
3	Maret	386	21	7	0,09%	21	0,26%	7	0,09%	2
4	April	379	21	1	0,01%	0	0,00%	0	0,00%	0
5	Mei	370	17	2	0,03%	2	0,03%	2	0,03%	3
6	Juni	354	21	1	0,01%	5	0,07%	2	0,03%	0
7	Juli	349	22	2	0,03%	18	0,23%	2	0,03%	3
8	Agustus	337	18	3	0,05%	4	0,07%	2	0,03%	0
9	September	331	22	5	0,07%	15	0,21%	8	0,11%	1
10	Oktober	324	19	6	0,10%	7	0,11%	6	0,10%	3
11	November	313	21	1	0,02%	8	0,12%	6	0,09%	9
12	Desember	305	20	3	0,05%	1	0,01%	0	0,00%	3
TOTAL			244	49	0,67%	158	2,04%	53	0,72%	32

Gambar 1.2 Rekapitulasi Karyawan 2020

Sumber : HRD PT.Inti

Gambar 1.1. Menunjukkan pada tahun 2019 terjadi penurunan jumlah tenaga kerja dari tahun sebelumnya berkurang 26,8% dan pada tahun 2020 jumlah karyawan ada 305 karyawan, hal tersebut menunjukkan terjadi penurunan karyawan kembali. Hal tersebut dikarenakan ada karyawan yang mengundurkan diri dan ada yang di PHK oleh perusahaan.

Pada kondisi yang sebenarnya di PT INTI menurut staff HRD bahwa dimasa sekarang terdapat beberapa pegawai yang mengalami pemutusan hubungan kerja dan bagi pegawai yang hendak mengundurkan diri dari jabatan maka prosesnya di permudah. Persoalan yang lainnya yaitu ada sebagian tunjangan yang seharusnya di berikan kepada karyawan namun gagal diberikan. Hal-hal ini terjadi karena saat ini PT INTI mengalami kesulitan dari segi finansial dan mengalami kerugian, pada tahun 2019 tercatat perusahaan mengalam kerugian Rp. 435 milyar.

Laba Rugi	2018	2019	% Pertumbuhan
Pendapatan	649,756	395,378	-39%
Beban pokok penjualan	549,178	380,990	-31%
Laba Kotor	100,579	14,388	-86%
Beban usaha	96,527	101,224	5%
Laba Usaha	4,051	(86,837)	-2243%
EBITDA	(7,427)	(374,272)	-4939%
Laba Rugi Tahun Berjalan	(92,882)	(434,765)	-368%

Gambar 1.3 Laporan Neraca Perusahaan

Sumber : HRD PT INTI

Meskipun perusahaan berhasil mendapatkan laba kotor dengan hasil positif namun volume penjualan dan laba kotor yang rendah maka tidak dapat menutup beban usaha sehingga perusahaan mengalami rugi usaha Rp. 87 milyar, ditambah dengan beban pendanaan dan (beban) lainnya serta beban pajak penghasilan, oleh karena itu perusahaan tercatat mengalami rugi tahun berjalan Rp. 435 milyar. Perusahaan juga menyadari belum menghasilkan laba dan kinerja yang baik selama 5 tahun terakhir dan perusahaan menyadari perlunya strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja lebih baik.

Meskipun hal-hal diatas terjadi, tantangan bisnis dan perkembangan teknologi menuntut penyesuaian dan peningkatan kompetensi karyawan. Oleh karena itu karyawan (sumber daya manusia) harus di perhatikan, di jaga dan di kembangkan. Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar di peroleh sumber daya yang bermutu, memiliki kompetensi unggul dibidang kepemimpinan dan lingkup tanggung jawabnya. Perusahaan butuh adanya manusia yang berprestasi, mampu bekerja semaksimal mungkin dan memiliki motivasi tinggi dalam mencapai tujuan.

Tahun 2019 PT INTI membuat strategi baru untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam kompetensi dan komitmen sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Salah satu strategi dalam peningkatan sumber daya manusianya yaitu dengan strategi yang disebut AKHLAK, yaitu : amanah (pegawai harus jujur, terpercaya dan bersikap teguh), kompetensi (setiap karyawan meningkatkan kemampuannya) harmonis (karyawan diharuskan mempunyai hubungan yang baik dengan semua pihak yang terlibat di perusahaan) loyal (loyalitas setiap karyawan terhadap visi dan misi perusahaan), adaptif (setiap karyawan harus bersikap adaptif terhadap perkembangan lingkungan strategis perusahaan), kolaborasi (dalam rangka menjalankan misi perusahaan, perilaku kolaborasi sangat diharuskan).

Suatu organisasi dikatakan efektif apabila karyawannya mampu menunjang kerjasama yang baik dalam satu tim. Hal ini akan menjadikan karyawan yang ada dalam suatu perusahaan tersebut memiliki *turn over* yang rendah, berkomitmen terhadap perusahaan, absensi yang rendah, kepuasan

kerja, peningkatan kinerja hingga ekstra peran atau sering disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Untuk mengatasi persoalan yang ada di perusahaan dan untuk memenuhi tuntutan zaman maka sangat dibutuhkan perilaku ekstra peran yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut organ dan bateman (1983:2), perilaku yang menjadi tuntutan organisasi pada karyawan tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *ekstra-role* (*organizational citizenship behavior*)

Organizational citizenship behavior (OCB) yaitu perilaku yang timbul atas dasar keinginan seorang pegawai dalam mengerjakan tugas secara sukarela tanpa adanya paksaan atau tuntutan dari pihak manapun. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk kedalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku pegawai yang tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun bersedia melakukan tugas tambahan seperti mau bekerjasama, membantu rekan kerja, bekerja diluar waktu kerja kantor. Lovell (1999) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku pegawai yang melebihi dari perilaku yang disyaratkan organisasi yang terdapat dalam deskripsi pekerjaan formal (*job description*).

Organ et al.(2006) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bersifat bebas dan tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal tetapi secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Perilaku tersebut bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak di haruskan atau di tuntutan sebagaimana kontrak atau deskripsi pekerjaan melainkan sebagai keinginan personal karyawan.

Dalam dunia kerja di era sekarang, dimana tugas semakin banyak dikerjakan secara tim dan membutuhkan fleksibilitas, organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki perilaku (*organizational citizenship behavior*) OCB, seperti membantu rekan kerja, mengajukan diri untuk melakukan kerja ekstra,

menghindari konflik dengan rekan kerja, mentaati peraturan, serta mentoleransi terjadinya kerugian dan gangguan terkait pekerjaan (Robbins dan Judge 2008 : 40).

Berdasarkan uraian diatas maka sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Sidors et al. (2001) meningkatnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, motivasi, komitmen, rasa puas, sikap positif, sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan dan budaya perusahaan. Agar perilaku OCB ditunjukkan oleh karyawan maka peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi seluruh bawahannya melalui cara yang positif. Gaya kepemimpinan yang cocok dalam menumbuhkan dan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan perusahaan dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para bawahannya. Pemimpin transformasional mampu menaruh perhatian untuk kebutuhan pengembangan diri para bawahannya, mengubah kesadaran dan cara pandang para pengikut terhadap masalah yang terjadi serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para bawahannya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2008 : 90). Dengan konsep kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa kagum, percaya, bangga, loyal dan hormat kepada atasan serta termotivasi untuk mengerjakan tugas dengan hasil yang lebih dari yang ditargetkan dan akhirnya akan merasa puas. Pegawai cenderung akan mengikuti perilaku pemimpinnya, dengan kata lain pemimpin yang menerapkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada dirinya maka akan diikuti oleh bawahannya

sebagai model. Pemimpin yang bisa memberikan contoh akan menjadi dorongan atau motivasi pegawainya untuk menjalankan Perilaku tersebut.

Faktor selanjutnya yang dapat menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu faktor dalam diri karyawan yaitu kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge 2008 : 113, kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan bekerja ekstra hingga bekerja diluar tugas mereka. Hughes et al (2012 : 337) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Pekerja yang puas cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran karyawan, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress karyawan lain dalam organisasi dan karyawan yang puas cenderung bertahan bekerja untuk perusahaan. Pada intinya kepuasan kerja berkaitan erat dengan upaya pegawai dalam bekerja. Pegawai yang merasa tidak puas akan pekerjaannya cenderung untuk berperilaku tidak maksimal, tidak mencoba hal-hal yang terbaik, serta jarang untuk meluangkan waktu dan berusaha ekstra dalam melakukan pekerjaannya. Di PT INTI menurut staff HRD menyatakan bahwa kinerja pegawai menurun dan tidak stabil dari tahun sebelumnya.

Oleh karena itu berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dan berdasarkan permasalahan yang terjadi di perusahaan, peneliti bermaksud melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi (studi pada karyawan PT. INTI) peneliti juga ingin mengetahui apakah terdapat perbedaan dengan penelitian sebelumnya, dengan melakukan penelitian di objek yang berbeda dan metode penelitian yang berbeda.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka masalah penelitian yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terjadinya penurunan jumlah tenaga kerja di perusahaan
2. Terjadinya naik turun produktivitas kinerja karyawan
3. Terjadinya kerugian di perusahaan pada 5 tahun terakhir

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* ?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja ?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?
4. Seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* ?

D. Tujuan Penelitian

Bedasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*
2. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
3. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*

4. Untuk menguji kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi ilmiah pada bidang ilmu manajemen khususnya pada manajemen sumber daya manusia (MSDM). Oleh karena itu penelitian ini diharapkan mampu menyediakan referensi baru untuk bahan penelitian di masa yang akan datang.

2. Manfaat praktis

a. Manfaat bagi penulis

Dengan adanya penelitian ini, maka diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru serta wawasan baru untuk mampu mengimplementasikan teori yang telah di dapat di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

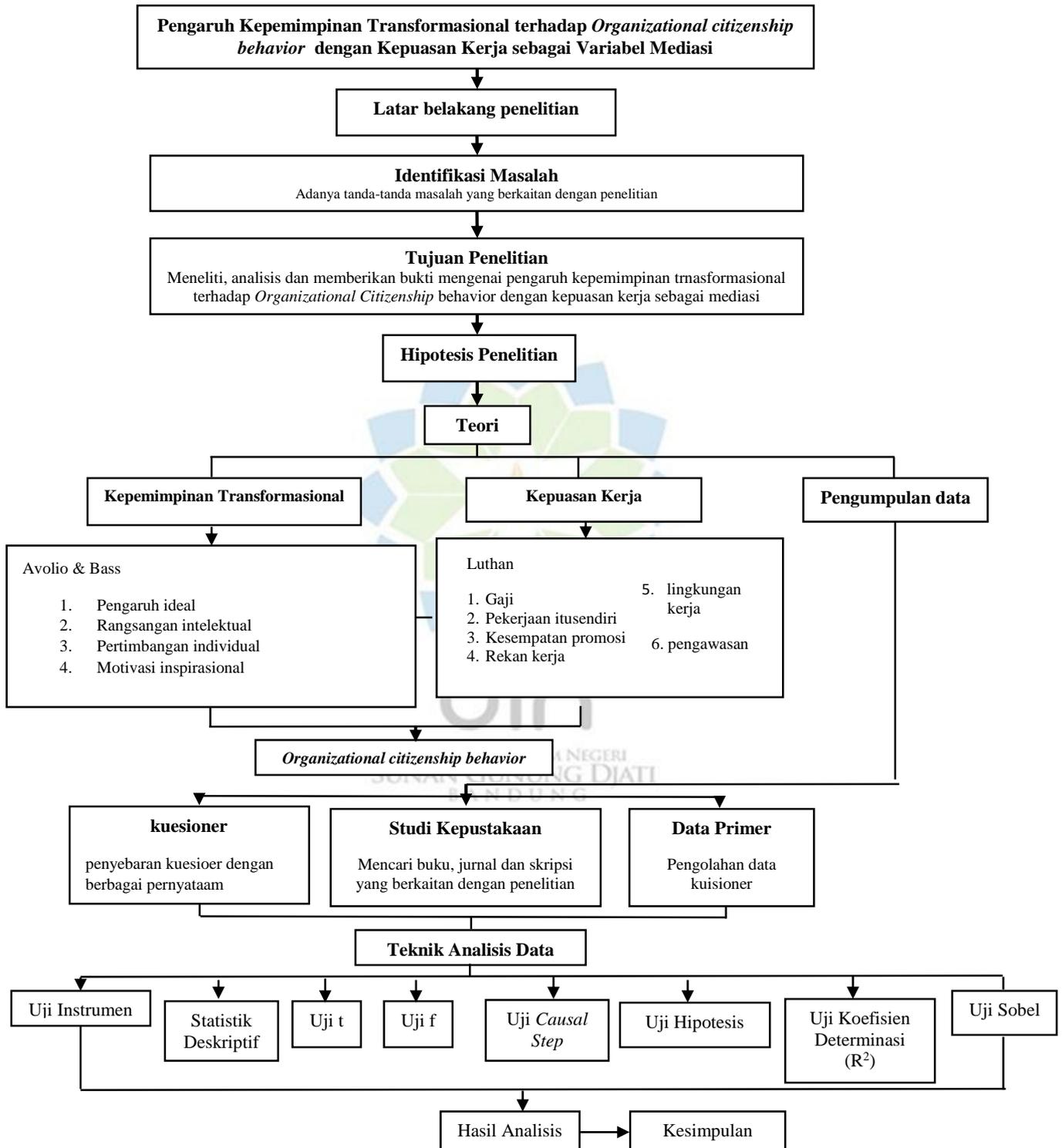
b. Untuk rekan-rekan mahasiswa, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan, media informasi dan pengembangan penelitian yang lebih lanjut di waktu yang akan datang

c. Untuk kalangan akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia dan menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

d. Manfaat bagi perusahaan

Dengan adanya penelitian ini, maka diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan. Untuk menjadikan informasi. Selain itu, dapat menjadi bahan evaluasi di perusahaan.

F. Kerangka Pemikiran



1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut Robbins dan Judge (2009) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan dan bawahan cenderung memandang pemimpin sebagai individu yang memberikan inspirasi kepada bawahannya melalui ide, kata-kata dan perilaku atasan. Pemimpin transformasional bisa memberikan perasaan positif terhadap bawahan dan memotivasi untuk bekerja secara loyal dan bekerja secara ekstra diluar tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu jika pemimpin menerapkan dalam dirinya perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) maka pegawai cenderung termotivasi untuk menerapkan perilaku tersebut.

Dengan demikian semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional disebuah organisasi atau perusahaan maka pegawai akan semakin termotivasi untuk menerapkan perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB). Pemimpin harus menjadi acuan sebagai individu yang bersifat konsisten dalam perkataan dan perilaku sehingga karyawan akan merasa suka terhadap pemimpinnya kemudian timbul kepercayaan, hal ini akan menimbulkan peningkatan usaha diluar pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Bass, 1997).

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama. Pimpinan yang dapat memenuhi harapan dan sesuai keinginan dari bawahannya akan menciptakan kepuasan kerja. Pemimpin harus dapat memberikan pengaruh yang dapat diterima semua bawahannya agar semua bawahannya melaksanakan tugas atau

pekerjaannya dengan perasaan senang sesuai dengan tuntutan perusahaan.

Menurut Locke (2006) dalam Purnamie (2014) memberikan definisi dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dihadapi di lingkungan kerja. Sikap itu berasal dari persepsi karyawan tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan perasaan atau sikap terhadap pekerjaannya melalui kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri. Pada dasarnya kepuasan kerja berkaitan dengan *effort* atau upaya karyawan dalam bekerja. Karyawan yang merasa tidak puas cenderung berperilaku tidak maksimal, tidak berusaha untuk memberikan yang terbaik dan tidak melakukan usaha ekstra.

Dengan kepuasan kerja yang tinggi karyawan akan memiliki kualitas kinerja yang tinggi. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif pada kepuasan kerja. Pemimpin transformasional menciptakan kebanggaan dan kepercayaan bawahan, memberi inspirasi dan motivasi kepada pegawai, menumbuhkan kreativitas dan inovasi pegawai, memperlakukan pegawai sebagai individu serta selalu memberikan arahan dan menciptakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Tinggi rendahnya *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai akibat dari tinggi rendahnya kualitas kepuasan kerja yang berjalan. Menurut Robbins dan Judge (2008 :113), kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB), karyawan yang puas cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain dan melewati

harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, pegawai yang merasa puas dalam pekerjaannya lebih mudah berbuat lebih dan patuh terhadap panggilan tugas karena mereka ingin merespon pengalaman-pengalaman positif mereka.

Organ dan bateman (1983 : 591) dalam purnamie (2014) menyatakan bahwa semua dimensi dari kepuasan kerja seperti *work, co worker, supervision, promotions, pay* dan *overall* berkolaborasi positif dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Selanjutnya Robbins dan Judge menjelaskan bahwa dampak dari kepuasan kerja meliputi : *job satisfaction and job performance, job satisfaction and Organization citizenship behavior (OCB), job satisfaction and turnover*. karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan membuat mereka merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab didalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan dapat menerima lingkungan sekitar seperti rekan kerjanya sebagai suatu yang menyenangkan dan nyaman. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan akan lebih sering memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB).

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dalam memenuhi tuntutan zaman dan mengatasi semua persoalan yang timbul diperusahan maka diperlukan adanya karyawan yang memiliki perilaku ekstra peran yaitu *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* yaitu perilaku yang timbul atas dasar keinginan dalam mengerjakan pekerjaan secara sukarela tanpa adanya paksaan atau tuntutan dari pihak manapun. *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pegawai yang tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun bersedia melakukan tugas tambahan. Menurut siders et. Al (2001) meningkatnya

perilaku *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor dalam diri karyawan seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen sedangkan faktor dari luar (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan dan budaya perusahaan. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi. Pemimpin yang menerapkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada dirinya maka akan diikuti oleh bawahannya. Menurut Robbins dan Judge 2008 : 113, kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku *organizational citizenship behavior*. Pekerja yang puas cenderung terlibat dalam perusahaan yang melampaui deskripsi tugas dan akan bekerja dengan maksimal.

Dengan konsep kepemimpinan transformasional maka bawahan merasa kagum, percaya, bangga, loyal dan hormat serta termotivasi untuk mengerjakan tugas dengan hasil yang lebih dari yang ditargetkan dan akhirnya akan mencapai kepuasan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan dorongan, arahan dan motivasi sehingga kualitas kepuasan kerja meningkat. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan standar kerja meningkat dan kepuasan kerja merupakan determinan penting yang mendorong karyawan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB) karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung akan memaknai pekerjaan dan tugas yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab.

G. Penelitian Terdahulu

Table 1.2

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Metode Penelitian
1.	I Made bayu punama, I Gusti salit ketut Netra	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , semakin bagus nya kepemimpinan transformasional maka karyawan akan merasa puas kepuasan kerja karyawan	Jenis penelitian ini yaitu penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data dengan wawancara dan kuesioner. Teknik analisis yaitu analisis jalur.
2.	Wahyu Rusdiyanto, Asri Laksmi Riani	Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap	Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa Karyawan yang mempunyai	Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif

		kepuasan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan melakukan perilaku maupun sikap ekstra (OCB). Kepuasan kerja mempunyai peran penuh sebagai mediator.	dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis dengan analisis regresi dan pengujian variabel mediasi menggunakan metode baron dan Kenny yaitu causal step
3	Ewa Ayu Windu & I Gusti Ayu Dewi	Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan	Dari hasil penelitian ini bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan	Jenis penelitian ini penelitian asosiatif dengan pendekatan

		<p><i>organizational citizenship behavior (OCB)</i></p>	<p>signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> hal ini berarti kepuasan kerja yang bagus pada karyawan akan mudah membuat mereka bekerja diatas lebih (perilaku ekstra / ocb)</p>	<p>kuantitatif. Pengujian data menggunakan analisis jalur / path analysis. Pengumpulan data dengan wawancara dan kuesioner. Pengujian data menggunakan analisis jalur dan path analysis</p>
4	Winarto, Jon Henri Purba	<p>Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> dengan mediasi kepuasan kerja</p>	<p>Dari hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berkaitan dengan <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional</p>	<p>Jenis penelitian ini yaitu <i>explanatory survey research</i> dengan pendekatan kuantitatif. Pengujian hipotesis dengan stepwise regression analysis analisis dan uji sobel</p>

			terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	
5	Ida bagus made, I made wardana, made suryana	Pengaruh kepemimpinan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> melalui mediasi kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja	Hasil penelitian ini meunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> . Gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan perilaku OCB. Kepemimpinan transformasional tidak mampu mempengaruhi OCB secara langsung tetapi melalui OCB	Jenis penelitian ini yaitu <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan yaitu <i>partial least square (PLS)</i> dan uji sobel untuk mendeteksi peran mediasi. Teknik pengumpulan data dengan kuisioner yang dikur dengan skala likert.

Sumber : diolah oleh peneliti

Terdapat perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan. Adapun persamaan dan perbedaan tersebut, diantaranya :

Tabel 1.3
Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	I Made Bayu Purnama, I Gusti Salit Ketut Netra (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizensip Behavior</i> dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi	Variabel Dependen : - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> - Mediasi : kepuasan kerja Variabel Independen : - Kepemimpinan Transformasional	Metode penelitian : - Jenis penelitian : asosiatif - Teknik analisis : analisis jalur / <i>Path analysis</i>
2	Wahyu Rusdianto, Asri Laksmi Riani (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap kepuasan kerja dan <i>organizational citizenship behavior</i>	Variabel Dependen : - Kepemimpinan Transformasional Variabel Independen : - <i>organizational citizenship behavior</i> Metode Penelitian : - uji determinasi R ²	Jenis penelitian : Asosiatif Metode penelitian : uji regresi berganda
3	Ewa Ayu windu & I	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap	Variabel Dependen : - <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Variabel Independen: - kepuasan kerja

	gusti Ayu Dewi (2017)	Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Metode penelitian : - uji validitas - uji reliabilitas	variabel dependen : - Komitmen Organisasi Metode Penelitian : - Jenis penelitian : asosiatif Pengujian data : analisis jalur / path analysis
4	Wiranto, Jon Henri Purba (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan mediasi Kepuasan Kerja	Variabel dependen : <i>-organizational citizenship behavior</i> Variabel mediasi : Kepuasan kerja Variable independen : - kepemimpinan trnasformasional Pengujian hipotesis : uji sobel	Metode penelitian : - Jenis penelitian : <i>explanatory research</i> - pengujian hipotesis dengan <i>stepwise regression analysis</i>
5	Ida Bagus Made, I Made Wardana, Made Suryana (2019)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui mediasi Kepercayaan Kepada Atasan dan Kepuasan	Variabel Dependen : <i>organizational citizenship behavior</i> Variabel Mediasi : kepuasan kerja Uji hipotesis mediasi : uji sobel	Variabel Dependen : kepemimpinan Variabel mediasi: kepercayaan kepada atasan Jenis penelitian : <i>explanatory research</i>

		Kerja sebagai mediasi		Teknik analisis : <i>partial least square</i> (PLS)
--	--	-----------------------	--	---

Sumber : *Data Diolah Peneliti*

Data yang tercantum pada tabel diatas merupakan perbandingan antara hasil penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Secara umum hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa secara tidak langsung Kepuasan Kerja merupakan faktor penting dalam pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan kesimpulan tabel diatas peneliti ingin meneliti kembali seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi di PT. INTI kota Bandung

Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pengaruh antar variabel penelitian yang tidak sama persis, tempat penelitian yang berbeda dengan jumlah sampel yang beda, dan teknik analisis data yang berbeda.



H. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu kesimpulan sementara atau suatu jawaban sementara yang antara dua variabel atau lebih. Menurut Suryabrata (1983) hipotesis adalah dugaan sementara terhadap masalah yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris.

Berdasarkan kerangka penelitian dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini adalah :

Hipotesis 1

H₀ : Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

H_a : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hipotesis 2

H₀ : Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H_a : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 3

H₀ : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

H_a : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

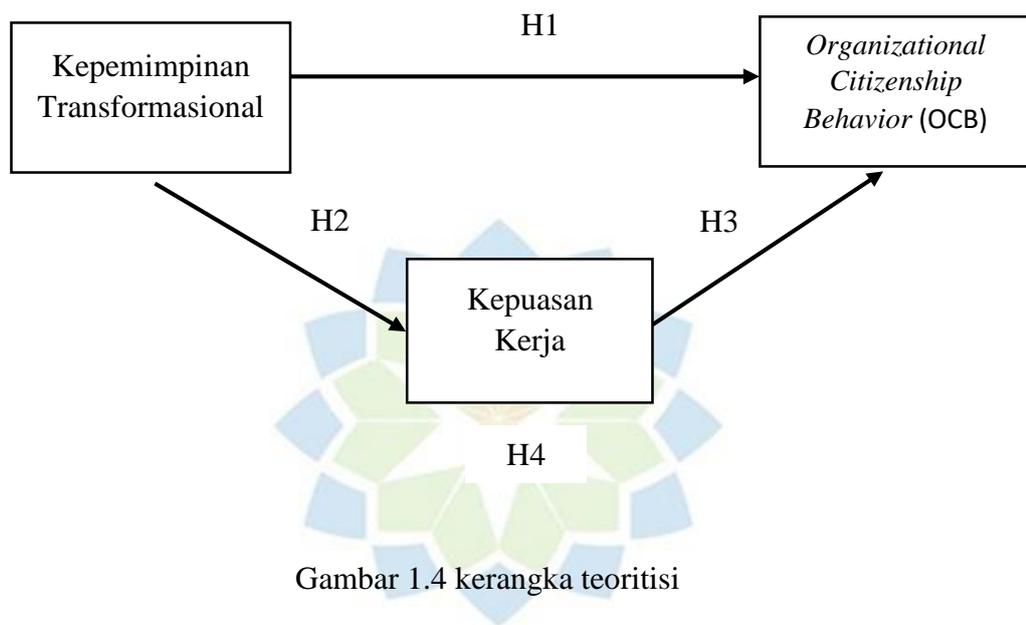
Hipotesis 4

H₀ : Kepuasan Kerja tidak Memediasi Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*

H_a : Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

I. Kerangka Teoritis

Berdasarkan hipotesis yang diajukan maka kerangka teoritis penelitian ini adalah :



Gambar 1.4 kerangka teoritis