

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZEN BEHAVIOR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BNI CABANG PALU

**Magfirah**

*fira-46@yahoo.co.id*

*Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Tadulako*

## **Abstract**

*The study intends to seek and analyze simultaneous and partial influence of transformational leadership style, motivation, and organizational citizenship behavior on employees' performance at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, The Main Office of Palu. The study involves 80 personnel of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, The Main Office of Palu as respondents. Method of analysis used is explanatory research with Multiple Linear Regressions. The results show that transformational leadership style, motivation, and organizational citizenship behavior simultaneously and partially have significant influence on employees' performance at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, The Main Office of Palu.*

**Keywords:** *Leadership Style, Motivation, Organizational Citizenship Behavior, and Performance*

Kinerja perusahaan selalu menjadi ukuran keberhasilan kegiatan perusahaan sehingga diperlukan metode yang dapat mengukur kinerja tersebut (Kaplan dan Norton, 1996). Menurut Keats & Hitt (1998) pengukuran kinerja secara tepat, dikarenakan kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit baik definisi dan pengukurannya.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, dalam hal ini Kantor Cabang Utama Palu yang merupakan sebuah Institusi perbankan yang mempunyai tingkat persaingan dengan perusahaan perbankan lainnya dalam mencari laba (*profit oriented company*). Sementara itu munculnya bank swasta yang selalu memberikan kemudahan dan kecepatan bagi nasabahnya untuk bertransaksi seperti menggunakan sms (*sms banking*), internet (*i-banking*) dan sebagainya. Persaingan bisnis yang ketat ini membutuhkan manajemen puncak yang dapat mengadaptasi semua persaingan tersebut menjadi suatu peluang bisnis yang mampu mempertahankan perusahaan. Seorang pemimpin yang mampu mentransformasi perubahan dan persaingan usaha serta didukung oleh karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi untuk mendukung pemimpinya dalam mencapai

tujuan perusahaan merupakan salah satu jalan untuk mengatasi persaingan tersebut (Katz and Khan, 1978)

Perubahan teknologi dan angkatan kerja dalam dekade ini dan dekade mendatang memerlukan kepemimpinan yang luwes, berorientasi pembangunan, bersedia menerima perbedaan, pandangan atau pendapat, dan memanfaatkannya serta mampu menghadapi angkatan kerja dengan tingkatan pendidikan yang relatif lebih tinggi dan memandang kepemimpinan transformasional sebagai suatu kebutuhan yang mendesak untuk menghadapi permasalahan tersebut. Bass dan Avolio, (1990)

Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, kesamaan, kedamaian, rasa kemanusiaan. Burns dalam Natsir, (2004)

Fenomena yang terjadi pada kepemimpinan transformasional pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu yaitu dalam memberikan contoh dan bertindak sebagai pemimpin masih sangat kurang sehingga para bawahan kurang respek terhadap hasil kerja. Selain itu

pula kurangnya memberikan motivasi dan menginspirasi bawahan sehingga komunikasi tidak berjalan dengan baik antara bawahan maupun pimpinan. Tingkat kemampuan bawahan dalam menciptakan inovasi dan kreativitas kurang dipandang pimpinan sebagai ide yang baik, serta kurangnya perhatian khusus oleh pimpinan terhadap bawahan akan prestasi dan peluang untuk pengembangan diri bagi karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Menurut Siagian (1995 : 138) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi di tempat kerja dan merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri/pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi maupun pegawai itu sendiri. Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Tingkat motivasi karyawan yang dapat dilihat pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu seperti karyawan Kantor Cabang Utama maupun Kantor Layanan/Kantor Kas, masih kurangnya motivasi karyawan dalam meningkatkan kreatif kerja, belum berani dalam mengambil resiko dan kurangnya pengetahuan tentang pelayanan terhadap nasabah sehingga mempengaruhi target yang ingin dicapai oleh pihak perusahaan.

Hal lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, karyawan yang memiliki (*Organizational Citizenship*

*Behavior*) yang bisa berperan ekstra melebihi dari tuntutan kerja formal, dan tidak bersifat egosentrik. Kebutuhan terhadap karyawan yang memiliki kategori “*good citizen*” merupakan perhatian utama yang tidak dapat diabaikan oleh manajemen PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu, sebab karyawan yang memiliki karakteristik tersebut akan berdampak positif pada organisasi atau kinerja kelompok (Bolino, 1999).

Semua organisasi membutuhkan pegawai yang potensial dan produktif agar dapat berfungsi (Cascio dalam Teresia dan Suyasa, 2008). Begitupula dengan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu, bila ingin berfungsi efektif, membutuhkan karyawan yang tidak hanya bekerja sesuai dengan tugas pokoknya untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga melakukan hal-hal di luar deskripsi pekerjaan misalnya dengan membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugas saat rekan kerja menghadapi tugas yang banyak, walaupun bukan merupakan tugas dan tanggung jawabnya.

Markoczy dan Xin (2002) meyakini bahwa organisasi atau institusi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan, tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai *good citizens* dengan tingkat OCB yang tinggi termasuk institusi seperti PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu, yang berbasis pada pelayanan jasa perbankan. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang pegawainya memiliki OCB tinggi, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008).

Perilaku pegawai yang memiliki OCB tinggi dapat terlihat dari sikap mereka yang mau membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/

menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Robbins, 2001).

Organ (1988) mengemukakan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku yang lahir dari inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal yang ditawarkan oleh organisasi, tetapi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Karyawan yang berperilaku OCB bisa dikenali dari cara mereka bekerja dengan menampilkan sikap mau membantu meringankan pekerjaan rekan mereka (*altruism*), mencegah timbulnya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dengan cara memberi konsultasi dan informasi (*courtesy*), lebih bersikap toleran pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja dan tanpa mengeluh (*sportsmanship*), sangat peduli pada kelangsungan hidup organisasi (*civic virtue*), serta melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi (*conscientiousness*).

Kondisi yang ditemukan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu, yaitu adanya karyawan yang kurang memiliki kepedulian terhadap nasabah dan bekerja saling mengharapkan teman yang lain contohnya karyawan yang masih membiarkan nasabah antri lama dengan mengulur-ulur waktu memanggil antrian, masih pula terdapat karyawan yang tidak mau membantu dan mengambil alih pekerjaan teman lainnya yang masih bertumpuk, padahal pekerjaannya telah selesai. Hal tersebut mengakibatkan kesan yang tidak baik terhadap nasabah dan beranggapan bahwa pelayanan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu masih lamban dan antriannya lama. Masih terdapat karyawan yang mementingkan diri sendiri dan lebih memilih bercerita dengan pegawai lainnya dibandingkan membantu pekerjaan teman yang belum selesai dengan alasan tidak sesuai dengan *job description* pekerjaannya,

meskipun mengetahui dan mampu untuk membantu, karena sudah mendapatkan pelatihan mengenai pekerjaan tersebut. Disamping itu masih terdapat pula karyawan yang melempar tanggung jawab baik berupa komplain nasabah maupun apabila terdapat data nasabah yang kurang lengkap dan tanpa mengkoordinasikan ke unit yang bersangkutan, membingungkan nasabah perihal penyelesaian masalah tersebut.

Gambaran diatas menunjukkan bagaimana peran karyawan yang sangat penting yang memerlukan OCB untuk memaksimalkan kinerja sehingga bisa saling bersinergi antara satu dengan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan. Kajian mengenai OCB ini sangat penting dilakukan mengingat bank merupakan salah satu organisasi yang banyak menerapkan sistem tim kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Purba dan Seniati (2004), dimana individu yang memiliki nilai kolektivistik tinggi akan cenderung menimbulkan OCB yang tinggi pula.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah mempelajari dan melihat “pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu.

## **HIPOTESIS PENELITIAN**

Berdasarkan tujuan penelitian maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan *organizational citizenship behavior* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu

3. Motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu
4. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* yaitu eksplanatoris atau penjelasan. Penentuan jenis penelitian eksplanatoris ini sesuai dengan pengertian yang dijelaskan oleh Sugiyono (2006) bahwa *explanatory research* adalah bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya. *Explanatory research*, selain merupakan penelitian yang menyoroti tentang hubungan antar variabel-variabel penelitian juga menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga jenis penelitian ini dapat dinamakan penelitian uji hipotesis atau *testing research* (Singarimbun dan Effendi, 2001).

Penarikan sampel dilakukan dengan teknik sensus artinya mengambil keseluruhan populasi menjadi sampel, dan metode penentuan sampel menggunakan metode sensus atau sampling jenuh dengan sampel penelitian berdasarkan data yang diperoleh dari sumber Bagian Umum Unit SDM Tahun 2015, diketahui populasi karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu berjumlah 82 orang. Dengan demikian populasi penelitian ini mencakup seluruh karyawan PT. BNI Cabang Palu yang berjumlah 82 orang dikurangi 1 Orang Pemimpin Cabang dan Peneliti sendiri menjadi 80 orang.

Variabel yang dilihat dalam penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja

karyawan. Berikut diuraikan definisi operasional variabel terkait:

1. Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )  
Gaya kepemimpinan transformasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu gaya kepemimpinan yang berusaha untuk mendorong bawahan sehingga menghasilkan kerja melebihi yang diharapkan. Gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur dari pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual.
2. Motivasi ( $X_2$ )  
Motivasi yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi karyawan untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini motivasi diukur dari kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*need for achievement*), kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*need for power*), dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*)
3. OCB ( $X_3$ )  
OCB yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kontribusi individu pegawai yang mendalam melebihi tuntutan peran atau melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) di tempat kerja. Dimensi OCB: altruisme (*altruism*), taat kebijakan (*conscientiousness*), peduli pada organisasi (*civic virtue*), sopan (*courtesy*), tidak mengeluh (*sportmanships*).
4. Kinerja ( $Y_1$ )  
Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil yang dicapai terhadap pokok dan fungsi dari pegawai dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja pada penelitian ini dilakukan secara mandiri oleh pegawai melalui kuesioner, mencakup dimensi pencapaian prestasi kerja, kuantitas dan kualitas pekerjaan, kesediaan untuk bekerjasama, tanggung jawab tugas dan sistem kerja.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan memberikan kuesioner secara pribadi, yaitu peneliti memberikan kuesioner secara langsung kepada responden dan di dukung dengan observasi, wawancara dan dokumentasi.

Kuesioner mencakup seluruh variabel yang diukur dalam penelitian dimana dari setiap variabel dioperasionalkan ke dalam sejumlah indikator (pernyataan). Dari setiap pernyataan dinilai berdasarkan Skala Likert 5 (lima) jenjang. Skor dari masing-masing indikator dalam satu dimensi dijumlahkan menjadi skor untuk dimensi tersebut, Selanjutnya skor variabel adalah akumulasi dari skor dimensi. Terhadap kuesioner yang telah disusun dilakukan uji

:

validitas dan reabilitas untuk mendapatkan alat ukur yang baik.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sesuai hasil analisis Regresi Linear Berganda dengan menggunakan bantuan komputer SPSS For Wind Release 16,0 diperoleh hasil - hasil penelitian dari 80 orang responden dengan dugaan pengaruh ketiga variabel indep (gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan *organizational citizenship behavior*) terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu dapat diketahui hasil perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Perhitungan Regresi Berganda**

<b>Dependen Variabel Y = Kinerja Karyawan</b>				
Variabel	Koefisien Regresi	Standar Error	t	Sig
C = Constanta	1,452	0,226	6,421	0,000
X1 = Gaya Kepemimpinan	0,290	0,054	5,416	0,000
X2 = Motivasi	0,193	0,042	4,551	0,000
X3 = OCB	0,219	0,047	4,639	0,000
R-	= 0,782			
R-Square	= 0,611			
F-Statistik	= 39,844			
Adjusted R-Square	= 0,596			
Sig. F	= 0,000			

Sumber: Hasil Regresi

Model regresi yang diperoleh dari tabel diatas adalah:

$$Y = 1,452 + 0,290X_1 + 0,193X_2 + 0,219X_3$$

Persamaan diatas menunjukkan, variabel independen yang dianalisis berupa variabel (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub>) memberi pengaruh terhadap variabel independen ( Y ) model analisis regresi kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu dapat dilihat sebagai berikut:

Dari persamaan diatas dapat dijelaskan:

1. Untuk nilai constanta sebesar 1,452 berarti kinerja karyawan pada PT Bank

Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu sebelum adanya variabel independen adalah sebesar 1,452.

2. Gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dengan koefisien regresi 0,290 ini berarti terjadi pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang ada pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Utama Palu maka akan menaikkan kinerja karyawan.
3. Motivasi (X<sub>2</sub>) dengan koefisien regresi 0,193 ini berarti terjadi pengaruh yang

positif antara motivasi dan kinerja karyawan. Artinya semakin termotivasi karyawan yang ada pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu maka akan menaikkan kinerja karyawan.

4. *Organizational Citizenship Behavior* ( $X_3$ ) dengan koefisien regresi 0,219 ini berarti terjadi pengaruh yang positif antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan. Artinya semakin baik *organizational citizenship behavior* yang ada pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Utama Palu maka akan menaikkan kinerja karyawan.

#### a. Pengujian Hipotesis Pertama

Uji simultan adalah sebuah pengujian untuk mengetahui apakah variabel independen ( $X$ ) yang diteliti memiliki pengaruh terhadap variabel dependen ( $Y$ ) berarti semua variabel bebasnya, yakni gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), dan *organizational citizenship behavior* ( $X_3$ ), dengan variabel tidak bebasnya kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Utama Palu yakni:

Dari Tabel 1. terlihat hasil uji determinasi (kehandalan model) memperlihatkan nilai Adjusted R-Square = 0,596 atau = 59,60%. Hal ini berarti bahwa sebesar 59,60% variabel tidak bebas dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas, selebihnya variabel tidak bebas dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Selanjutnya berdasarkan tabel 4.11 dari hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 39,844$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  atau  $\alpha < 0,05$ . Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $F = 0,000$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel tidak bebasnya.

Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa: Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan *organizational citizenship behavior* secara bersama - sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu berdasarkan hasil Uji-F ternyata terbukti.

#### b. Pengujian Hipotesis Kedua, Ketiga dan Keempat

Pengujian secara parsial dimaksudkan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya, sebagai berikut:

##### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional, hasil perhitungannya menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,290, sementara tingkat signifikansi  $t$  sebesar 0,000. Dengan demikian nilai  $\text{sig } t < 0,05$  pada taraf kepercayaan 95%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu, berdasarkan hasil uji-t ternyata terbukti.

##### 2. Motivasi ( $X_2$ )

Untuk variabel motivasi, hasil perhitungannya menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,193, sementara tingkat signifikansi  $t$  sebesar 0,000. Dengan demikian nilai  $\text{sig } t < 0,05$  pada taraf kepercayaan 95%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa

variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu. Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa: Motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu, berdasarkan hasil uji-t ternyata terbukti.

### 3. *Organizational Citizenship Behavior* (X<sub>3</sub>)

Untuk variabel *organizational citizenship behavior*, hasil perhitungannya menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,219, sementara tingkat signifikansi t sebesar 0,000. Dengan demikian nilai sig t < 0,05 pada taraf kepercayaan 95%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu. Dengan demikian maka hipotesis keempat yang menyatakan bahwa: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu, berdasarkan hasil uji-t ternyata terbukti.

### **Pengaruh Simultan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan *organizational citizenship behavior* Terhadap Kinerja Karyawan**

Organisasi pada umumnya harus percaya untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja, dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara

keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut “perilaku sesuai” karyawan yang diharapkan oleh organisasi.

Kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan yang dinamis dan selalu mengadakan pembaharuan, pimpinan seperti ini akan selalu memotivasi bawahan untuk bekerja guna mencapai sasaran, karena kesadaran sebagai pendorong, fasilitator dan katalisator. Kepemimpinan transformasional membutuhkan tindakan motivasi bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran “tingkat tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati, karena kepemimpinan ini bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Harsiwi 2001).

*Organizational citizenship behaviour* merupakan Perilaku yang cenderung melihat seorang karyawan sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya, dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya.

Penelitian ini sejalan dengan Lian dan Tui (2012) melakukan penelitian pada perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan. Penelitian Jahangir et al. (2004) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian membuktikan bahwa besarnya pengaruh variabel bebas kepemimpinan transformasional yang terdiri dari pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual terhadap kinerja, yang berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Utama Palu. Karakter dari gaya kepemimpinan transformasional sangat membantu para karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Utama Palu menyadari bahwa seorang pimpinan yang transformasional adalah seorang pimpinan yang mampu memotivasi dengan kemampuannya menciptakan suatu sinergitas didalam organisasi serta memberikan energi kepada setiap bawahannya misalnya saja memberikan tugas atau pekerjaan yang menantang serta memberikan peluang bagi mereka untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam memberikan usulan ataupun pemecahan masalah sehingga hal ini pula yang bisa memberikan nilai tambah bagi mereka. Hasil ini mendukung pendapat Yammarino dan Bass (1990), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Sangkala (2000) bahwa Hal yang sangat dibutuhkan sebenarnya oleh karyawan adalah diberikannya mereka kebebasan untuk berekspresi, berinisiatif, kreatif serta kewenangan yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya. Istilah ini dikenal dengan

“*empowerment*”. Lebih diberdayakannya para karyawan berimplikasi kepada adanya kewenangan yang lebih besar kepada mereka untuk lebih mampu mengatur dirinya sendiri dalam menjalankan tugas-tugasnya.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu

Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 2000 : 87). Menurut McClelland teori motivasi ada tiga kebutuhan penting yang ingin dicapai seseorang, yaitu: kebutuhan prestasi (achievement), kebutuhan afiliasi (affiliation), dan kebutuhan kekuasaan (power).

Untuk mencapai hal tersebut seseorang yang termotivasi akan melakukan hasil yang terbaik untuk dirinya. Menurut Prawirosentono (1999:27), kinerja dipengaruhi oleh motivasi karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi. Bila karyawan motivasinya rendah, maka hasil kerja (kinerjanya) juga akan rendah. Keberhasilan suatu kinerja didasarkan atas efektivitas dan efisiensi, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif.

Hasil penelitian ini sejalan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Syamsuddin (2010) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada bidang bina marga Dinas Pekerjaan Umum Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

### **Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi, atau perusahaan adalah sumber daya manusia. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

OCB juga diyakini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dengan memberikan kontribusi terhadap transformasi sumber daya, inovasi, dan daya adaptasi karena OCB merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain. Hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi, melainkan untuk mewujudkan kesejahteraan orang lain.

Hasil penelitian ini sejalan peneliti terdahulu yang di lakukan oleh Linda (2013) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Utama Manado.

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **Kesimpulan**

Setelah melakukan analisis terhadap hasil penelitian serta pengujian hipotesis seperti yang diuraikan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan dari hasil analisis dan pengujian hipotesis tersebut, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu.

2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu.
4. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu.

#### **Rekomendasi**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan, maka berikut ini dikemukakan beberapa saran, untuk dapat dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan khususnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai:

1. Dalam peningkatan kinerja kedepan salah satu faktor adalah motivasi, disarankan untuk pimpinan lebih memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya dalam mengambil tanggungjawab terhadap pekerjaan yang dihadapinya.
2. *Organizational citizenship behavior* merupakan hal salah satu faktor dominan maka perlu ditingkatkan agar tali silaturahmi baik antara karyawan maupun pimpinan dapat berjalan dengan baik, serta berdampak terhadap hasil kerja.
3. Untuk meningkatkan sumber daya manusia dari segi pendidikan diharapkan kepada pimpinan untuk memberikan kebebasan kepada para pegawainya untuk melanjutkan jenjang pendidikan.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Ucapan terima kasih di sampaikan kepada Prof. Dr. Sahir Natsir, S.E., M.Si. dan Dr. Saharuddin Kaseng, S.E., M.Si. Yang telah membimbing dan memberikan masukan dan saran sehingga artikel ini dapat diselesaikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. and Bruce J. Avolio. 1990. The Implications of Transactional and Transformational 1981. *Stogdil's Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*. Revised and Expanded Edition. New York: Free Press
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. 2002. "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization". *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2002 pp. 502 – 522
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*, Massachusetts, Harvard Business School Press
- Keat, B. W. & Hitt, M. A., 1998. *Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21<sup>st</sup> century*. *Accademy of Management Executive*, 12 (4): 22-42.
- Linda, Kartini. 2013. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013*, Hal. 782-790
- Markoczy, L dan Xin, K. 2002. The virtues of omission in Organizational Citizenship Behavior., version 1.14., [www.goldmark.org/livia/](http://www.goldmark.org/livia/)
- Natsir, Syahir. 2004. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja Dan Kinerja Karyawan Perbankan Di Sulawesi Tengah. *Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya*.
- Organ. D. W. 1997. Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, Vol. 10 (2) : 85-97
- Robbins Stephen. P. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia), PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta, Bandung