

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI,
DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

(Studi pada PTPN X Kebun Kertosari Jember)

Abdus Syarif

Trias S, SE, SH. MM

Pawestri W, S.Psi. MM

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember

Telp.: 0822-4528-9042

ABSTRAK

Penelitian dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan *organizational citizenship behavior (ocb)* terhadap kinerja karyawan PTPN X Kebun Kertosari. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap kantor PTPN X kebun kertosari. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini sebanyak 162 karyawan tetap dikantor PTPN X Kebun Kertosari dan peneliti mengambil sampel sebanyak 62 karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan yaitu *random sampling* dimana sampel dipilih secara acak agar semua divisi dapat terwakili dan metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil analisis regresi berganda menggunakan uji t menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara parsial berpengaruh secara signifikan sedangkan *organizational citizenship behavior (ocb)* secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN X Kebun Kertosari. Secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan *Organizational citizenship behavior (ocb)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN X kebun Kertosari. Ini berarti penelitian pada PTPN X Kebun Kertosari secara simultan layak untuk dijadikan penelitian.

Kata kunci :kepemimpinan transformasional, kompensasi, *organizational citizenship behavior (ocb)*, kinerja karyawan

ABSTRACT

The research titled influence of transformational leadership style, compensation, and organizational citizenship behavior (ocb) on the performance of employees of PTPN X Kebun Kertosari. The data used in this study is primary data obtained through the distribution of questionnaires to employees permanent office PTPN X garden kertosari. As for the population in this study as many as 162 permanent employees in the office PTPN X Kebun Kertosari and researchers took a sample of 62 employees. Sampling method used is random sampling where the sample is randomly selected so that all divisions can be represented and the analysis method used is multiple linear regression analysis. The result of multiple regression analysis using t test indicates that the variables of transformational leadership style and compensation are partially significant and the organizational citizenship behavior (ocb) partially does not significantly influence the performance of PTPN X Kebun Kertosari employee. Simultaneously the transformational leadership style, compensation, and Organizational citizenship behavior (ocb) have an effect on the performance of PTPN X employee of Kertosari farm. This means that research on PTPN X Kebun Kertosari simultaneously deserves to be a research.

Keywords: *transformational leadership, compensation, organizational citizenship behavior (ocb), employee performance*



PENDAHULUAN

Di era modern ini banyak perusahaan yang berlomba – lomba untuk menjadi perusahaan yang unggul dalam persaingan. Kemajuan teknologi dan persaingan yang ketat di dalam era globalisasi membuat perusahaan akan selalu melakukan adaptasi terhadap perubahan – perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis. Untuk merespon hal tersebut, maka perusahaan – perusahaan menjadikan sumber daya manusia yang dimilikinya sebagai fokus utama mereka. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan “jantung” dari sebuah perusahaan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan Gita dan Yuniawan (2016)¹.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian Rivai (2009)². Untuk melakukan perubahan ke arah yang positif, maka dibutuhkan manusia – manusia handal dalam kepentingannya, manusia harus ditata dalam sebuah manajemen yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dalam hal tersebut hal yang utama dibutuhkan adalah karyawan yang memiliki daya saing yang tinggi sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Untuk melakukan perubahan ke arah yang positif, maka dibutuhkan manusia – manusia handal dalam kepentingannya, manusia harus ditata dalam sebuah manajemen yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dalam hal tersebut hal yang utama dibutuhkan adalah karyawan yang memiliki daya saing yang tinggi sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Sedarmayanti (2011)³ kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standart yang telah ditentukan). Pentingnya pemimpin dalam perusahaan untuk mengatur semua jalannya kegiatan perusahaan, oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya adalah gaya kepemimpinan transformasional Burns dalam Dewi (2012)⁴.

Setiap karyawan atau individu bekerja untuk mendapatkan gaji yang sesuai dan cocok dengan harapannya maka

mereka akan lebih bersemangat bekerja. Salah satu faktor yang menompang eksistensi kinerja karyawan adalah kompensasi.⁵ Dessler (2009) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen yaitu pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan). Menurut teori dari Maslow tentang limatingkat kebutuhan, kompensasi mendasari kelima tingkat kebutuhan manusia, dari mulai kebutuhan fisiologis hingga tingkat kebutuhan yang paling tinggi yaitu *self-actualization* (perwujudan diri).

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya juga bantuan dari rekan-rekan. Hal ini merupakan dimensi dari OCB yaitu *altruisme* dengan kata lain faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Darsana (2013)⁶ OCB adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan, OCB mengacu pada konstruk perilaku extra-role (ERB), yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat untuk menguntungkan organisasi

yang secara langsung mengarah ke peran harapan itu sendiri.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses Nurlaila (2010)⁷.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, ada 3 yaitu Mangkunegara (2013)⁸ :

1. Faktor Individu
2. Faktor Psikologis
3. Faktor Organisasi

Indikator Kinerja

Indikator kinerja meliputi Sutrisno (2010)⁹ :

1. *Quality*
2. *Quantity*
3. *Time Lines*
4. *Cost effectiveness*
5. *Need for supervision*
6. *Interpersonal Impact*

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, agar dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula

semangat kerja karyawan, begitu juga sebaliknya semakin buruk kepemimpinan transformasional semakin rendah pula semangat kerjanya Imran dan Haque (2011)¹⁰.

Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut Robbins dan Judge (2008)¹¹.

1. *Idealized Influence* / Pengaruh Ideal
2. *Inspirational Motivation* / Motivasi Inspirasional
3. *Intellectual Stimulation* / Stimulasi Intelektual
4. *Individualized Consideration* / Pertimbangan Individual

Kompensasi

Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan munculdari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidaklangsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburanyang dibayar oleh perusahaan) Dessler (2009)¹².

Tujuan Kompensasi

1. Ikatan Kerja Sama
2. Kepuasan Kerja
3. Pengadaan Efektif

4. Motivasi
5. Menjamin keadilan
6. Disiplin
7. Pengaruh Serikat Pekerja
8. Pengaruh Pemerintah

Indikator Kompensasi

Indicator kompensasi, yaitu Hasibuan (2013)¹² :

1. Gaji
2. Insentif
3. Asuransi
4. Fasilitas kantor
5. Tunjangan

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan, OCB mengacu pada konstruk perilaku extra-role (ERB), yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat untuk menguntungkan organisasi yang secara langsung mengarah ke peran harapan itu sendiri Darsana (2013)⁵.

Faktor yang Mempengaruhi Organizational citizenship behavior (OCB)

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati(*mood*).
3. Persepsi terhadap *Perceived*

Organizational Support.

4. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan
5. Masa Kerja
6. Jenis Kelamin (*gender*)

Indikator *Organizational citizenship behavior (OCB)*

Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai berikut Organ dalam Titisari (2014)¹³ :

1. *Altruism*
2. *Conscientiousness*
3. *Sportmanship*
4. *Courtesy*
5. *Civic Virtue*

METODE PENELITIAN

Jenis Data

Sumber data yang ada dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Populasi

Jumlah populasi dari keseluruhan karyawan di PTPN X Kebun Kertosari sebanyak 141 karyawan tetap dan 21 karyawan PKWT.

Sampel

Sampel yang digunakan pada penelitian ini 62 orang, Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling*

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, kuesioner, angket, dokumentasi, dan studi pustaka.

Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Model persamaan regresi yang baik adalah yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain semua data berdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolinearitas dan terbebas dari heterokedastisitas. Dari analisis sebelumnya telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah dianggap baik. Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan estimasi regresi linier berganda dengan program SPSS versi 20,0 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

No	Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Signifikasi
1	Konstanta Gaya	2,456	1,704	0,094
2	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,309	2,998	0,004
3	Kompensasi (X ₂) <i>Organizational</i>	0,311	3,066	0,003
4	<i>Citizenship Behavior (OCB)</i> (X ₃)	0,196	2,132	0,037

Berdasarkan tabel 4.10, dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah :

$$Y = 2,456 + 0,309 X_1 + 0,311 X_2 + 0,196 X_3$$

Keterangan :

Y = Kinerja

X₁ = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X₂ = Kompensasi

X₃ = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dari persamaan tersebut dapat diartikan bahwa:

- a. Konstanta 2,456 menunjukkan besaran kinerja karyawan satuan pada saat gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan *organizational citizenship behaviors* sama dengan nol.
- b. X₁ = 0,309 artinya meningkatnya gaya kepemimpinan transformasional per 0,309 satuan akan meningkatkan kinerja karyawan apabila kompensasi, dan *organizational citizenship behavior* sama dengan nol. Hal ini juga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin baik kepemimpinan transformasional akan berdampak pada kinerja karyawan

dengan asumsi kompensasi dan *organizational citizenship behavior (ocb)* konstan.

- c. X₂ = 0,311 artinya meningkatnya kompensasi per 0,311 satuan akan meningkatkan kinerja karyawan apabila gaya kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior (ocb)* sama dengan nol. Hal ini juga mengindikasikan bahwa berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin baik kompensasi yang diberikan akan berdampak pada semakin baik pula kinerja karyawan dengan asumsi gaya kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior (ocb)* konstan.
- d. X₃ = 0,196 artinya meningkatnya *organizational citizenship behavior (ocb)* per 0,196 meningkatkan kinerja karyawan apabila gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi sama dengan nol. Hal ini juga mengindikasikan bahwa berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin baik *organizational citizenship behavior (ocb)* akan berdampak semakin baik pula kinerja karyawan dengan asumsi gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi konstan.

2. Pengujian Asumsi Klasik

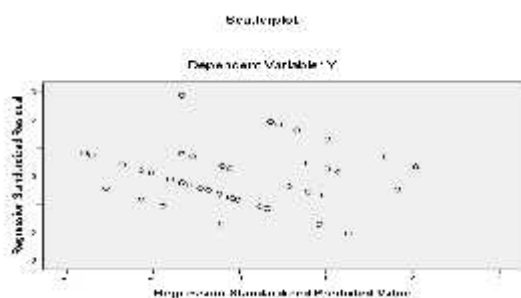
Pengujian Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui hubungan yang sempurna antar variabel bebas dalam model regresi. Gejala multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance dan nilai *Varian Inflation Factor* (VIF). Bila nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai toleransinya diatas 0,1 atau 10%, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2013).

No	Variabel	Nilai Tolerance	Nilai VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transformasiona (X_1)	0,782	1,278
2	Kompensasi (X_2)	0,728	1,374
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (X_3)	0,800	1,250

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil dari 10 sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih dari 10% yang berarti tidak terjadi kolerasi antar variabel bebas dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

Pengujian Heterokedastisitas



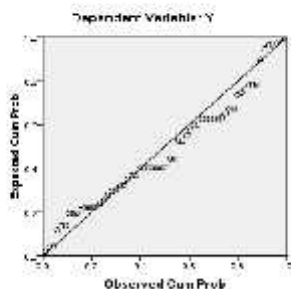
Gambar: 4.2 Heterokedastisitas

Dari hasil uji heteroskedastisitas yang telah dilakukan, ternyata titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal atau tidak. Normalitas penelitian data dalam penelitian dapat dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik *pada Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Ketentuan dari uji normalitas adalah jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar: 4.3 Normalitas

Setelah dilakukan pengujian ternyata semua data terdistribusi secara normal, sebaran data berada disekitar garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

3. Pengujian Hipotesis

Uji t

Hipotesis dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat statistic t_{hitung} dengan statistik t_{tabel} dan taraf signifikansi ($p-value$), jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan dibawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesisi ditolak.

Dari tabel 4.12 diketahui perbandingan antara taraf signifikansi dengan signifikansi tabel adalah sebagai berikut :

a. Hasil uji gaya kepemimpinan transformasional mempunyai nilai

signifikansi hitung sebesar 0,004 dan lebih kecil dari 0,05 dan t_{hitung} (2,998) $>$ t_{tabel} (1,2963) yang berarti bahwa hipotesis gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan yang berarti semakin baik gaya kepemimpinan transformasional akan berdampak pada semakin baik kinerja karyawan.

b. Hasil uji kompensasi mempunyai nilai signifikansi hitung sebesar 0,003 dan lebih kecil dari 0,05 dan t_{hitung} (3,066) $>$ t_{tabel} (1,2963) yang berarti bahwa hipotesis kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan yang berarti semakin baik kompensasi yang diberikan akan berdampak pada semakin baik kinerja karyawan.

c. Hasil uji *organizational citizenship behavior (ocb)* mempunyai nilai signifikansi hitung sebesar 0,037 dan lebih kecil dari 0,05 dan t_{hitung} (2,132) $>$ t_{tabel} (1,2963) yang berarti bahwa hipotesis *organizational citizenship behavior (ocb)* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

diterima. Hal ini juga menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior (ocb)* mempengaruhi kinerja karyawan yang berarti semakin baik *organizational citizenship behavior (ocb)* akan berdampak semakin baik kinerja karyawan.

Uji F

Tabel 4.13
Hasil Uji F

Berdasarkan tabel 4.13 dilihat bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($17,733 > 2,7636$) maka gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan *organizational citizenship behavior (ocb)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat signifikan 5% dalam hal ini H_0 ditolak. Sehingga, hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan *organizational citizenship behavior (ocb)* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya (H_a diterima).

4. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik, penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan PTPN X Kebun Kerosari

Hasil pengujian membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung $2,998 > t$ tabel 1.2963 dan signifikansi $0,004 < 0,05$ yang berarti hipotesis (H_1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap

No	Kriteria	Keterangan
1	F_{hitung} (17,733)	F_{tabel} (2.7636) Signifikansi
2	Nilai signifikansi (0,000)	Tarif signifikansi (0,05) Signifikansi

kinerja karyawan. Artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi idealied influence / pengaruh ideal, inspirational motivation / motivasi inspirational, dan individualized consideration / pertimbangan individual mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan, begitu juga sebaliknya semakin buruk kepemimpinan transformasional semakin rendah pula semangat kerjanya¹⁰. Hasil ini mendukung

- penelitian sebelumnya¹⁴ yang menyatakan ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember.
2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN X Kebun Kerosari
- Hasil pengujian membuktikan bahwa variabel kompensasi (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Melalui hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung 3,066 dan signifikansi $0,003 < 0,05$ yang berarti hipotesis (H₂) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa kompensasi yang meliputi gaji, insentif, dan fasilitas mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan munculdari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan)⁴. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya¹⁵
- yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan divisi produksi PT. Mitra Tani Dua Tujuh jember.
3. *Organizational Citizenship Behavior* terhadap (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN X Kebun Kerosari
- Hasil pengujian membuktikan bahwa variabel *organizational citizenship behavior (ocb)* (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Melalui hasil penghitungan diperoleh nilai t hitung 2,132 dan signifikansi $0,037 < 0,05$ yang berarti hipotesis (H₃) *organizational citizenship behavior (ocb)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa *organizational citizenship behavior (ovb)* yang meliputi *alturism, civic virtue*, dan *courtesy* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. OCB adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan, OCB mengacu pada konstruk perilaku extra-role (ERB), yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat untuk menguntungkan organisasi yang secara langsung mengarah ke peran harapan itu sendiri⁵. Hasil penelitian ini

mendukung penelitian¹⁶ yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior (ocb)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada pegawai negeri sipil perindustrian dan perdagangan.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan *organizational citizenship behavior (ocb)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN X Kebun Kertosari

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan, terlihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan *organizational citizenship behavior (ocb)* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN X Kebun Kertosari. Ini berarti penelitian pada PTPN X Kebun Kertosari layak untuk dijadikan penelitian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari pengujian secara statistic yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian secara statistic telah membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti, gaya kepemimpinan transformasional mampu menjadi salah

satu faktor pendorong kinerja karyawan pada PTPN X Kebun Kertosari.

2. Hasil pengujian secara statistic telah membuktikan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti, kompensasi mampu menjadi salah satu faktor pendorong kinerja karyawan pada PTPN X Kebun Kertosari.

3. Hasil pengujian secara statistic telah membuktikan bahwa variabel *organizational citizenship behavior (ocb)* berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti, *organizational citizenship behavior (ocb)* mampu menjadi salah satu faktor pendorong kinerja karyawan pada PTPN X Kebun Kertosari.

4. Gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan *organizational citizenship behavior (ocb)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil temu ini mendukung penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan *organizational citizenship behavior (ocb)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN X Kebun Kertosari.

Keterbatasan Penelitian

1. Dalam penelitian ini, peneliti hanya melakukan penelitian pada karyawan

tetap pada PTPN X Kebun Kertosari. Masih ada karyawan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu).

2. Peneliti melibatkan subjek penelitian terbatas, yakni sebanyak 62 karyawan pada PTPN X Kebun Kertosari, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada kelompok subjek dengan jumlah yang besar.

Saran

Bagi Perusahaan

1. PTPN X Kebun Kertosari diharapkan memiliki pemimpin dengan karakter gaya kepemimpinan transformasional diantaranya *Idealized Influence* / Pengaruh Ideal (pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan), *Inspirational Motivation* / Motivasi Inspirasional (sejauh mana seorang pemimpin mampu mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai), dan *Individualized Consideration* / Pertimbangan Individual (perhatian yang diindividualisasi memiliki arti pemimpin yang memberi dukungan,

membesarkan hati, dan memberi pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut)

2. PTPN X Kebun Kertosari diharapkan untuk memperhatikan kompensasi karyawan seperti gaji, fasilitas, dan fasilitas karena bentuk kompensasi karyawan adalah salah satu fakto yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. PTPN X Kebun Kertosari diharapkan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior (ocb)* dengan cara *altruism* (menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain), *civic virtue* (tanggung jawab pada kehidupan organisasi), dan *courtesy* (menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal)

Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan bagi penelitian selanjutnya diperluas dan lebih dalam dengan menambah objek atau variabel penelitian dan populasi yang mencakup seluruh karyawan tetap dan PKWT agar mendapatkan gambaran yang lebih lengkap, sehingga hasil penelitian yang akan datang lebih sempurna dari penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Gita dan Yuniawan (2016). **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan**. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 13 (2016) Desember 161 – 170.
2. Veithzal Rivai dan Eva J. Sagala (2009). **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik**. Jakarta: PT. Raja Gafindo Persada.
3. Sedarmayanti. 2011. **Manajemen Sumber Daya manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Sipil**. Cetakan kelima. PT Refika Aditama. Bandung
4. Dewi, Sarita, Permata. 2012. **Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.Group)**. Jurnal Nominal/Volume I Nomor 1/Tahun2012.Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
5. Dessler, Gary. (2009). **Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan. PT Indeks**,. Jakarta.
6. Made Darsana (2013). **The International Journal Management Vol. 2 Issue 4 October 2013. The Influence Of Personality And Organization culture On Employee Performance Trought Organization Citizenship Behavior**.
7. Nurlaila, 2010.**Manajemen Sumber Daya Manusia I**. Ternate: Penerbit LepKhair.
8. Mangkunegara,AnwarPrabu.2013.**Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
9. Edy Sutrisno, 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama**. Cetak Pertama. Jakarta. Penerbit : Kencana
10. Imran, R., &Ul Haque, M.A (2011). **Mediating effect os organization climate between transformasional leadership end innivative work behavior. Pakistan Journal of Psychologicsl Research**.
11. Robbins SP, Judge. 2008. **Perilaku Organisasi Buku 2**, Jakarta : Salemba Empat Hal 22.
12. Hasibuan Malayu. S.P. 2014. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara
13. Titisari, P. 2014. **Peranan Organizational Citizenship Behavior (Obc)**. Jakarta : Mitra Macana Media.
14. Hardiyanti. 2017. **Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi terhadap kinerja non material PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember**.

Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.

15. Fithono. 2017. *Pengaruh kompensasi, disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan divisi produksi PT. Mitra Tani Dua Tujuh Jember*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.

16. Fitriastuti. 2013. *Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan organisasional citizenship behavior terhadap kinerja karyawan*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 2, 2016:790-820.

