

## ANALISIS STRATEGI KINERJA KARYAWAN DI PT. COFFEE TOFFEE INDONESIA

Nanda Lestari Putriawan<sup>1\*</sup>, Endang Ety Merawati<sup>2</sup>, Bambang Purwoko<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila

<sup>2</sup> Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila

<sup>3</sup> Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila

\* putriawan@gmail.com

(Received: 19-09-2016 Reviewed: 15-10-2016; Revised: 26-10-2016; Accepted:10-11-2016; Published:15-12-2016-

### ABSTRACT

*The main problem in this research is the result of the evaluation of company reports on the performance of employees has decreased from previous years and there are many complaints from employees. The purpose of this study is to analyze the performance of employees through the strategy of transformational leadership, job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. This study uses quantitative and qualitative research with descriptive methods. The results showed that transformational leadership and job satisfaction do not affect the performance of the employees, while the Organizational Citizenship Behavior affect employee performance. Based on the calculation of direct and indirect influence shows a comparison that leads to a more direct influence on the performance of Organizational Citizenship Behavior employee by 0.85 and the indirect effect of transformational leadership on employee performance through the mediation of Organizational Citizenship Behavior as 0.49. This indicator shows that transformational leadership will affect the performance of employees with increased Organizational Citizenship Behavior as mediation. Increase transformational leadership and Organizational Citizenship Behavior note by the management of PT. Coffee Toffee Indonesia as the company's strategy.*

### ABSTRAK

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah hasil evaluasi laporan perusahaan mengenai kinerja karyawan mengalami penurunan dari tahun-tahun sebelumnya serta terdapat berbagai keluhan dari para karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa strategi kinerja karyawan melalui pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dengan metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung menunjukkan suatu komparasi yang mengarah pada lebih besarnya pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0.85 dan pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai mediasi sebesar 0.49. Hal ini menunjukkan bahwa indikator kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Meningkatkan kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* perlu diperhatikan oleh pihak manajemen PT. Coffee Toffee Indonesia sebagai salah satu strategi perusahaan.

**Keywords:** *Organizational Citizenship Behavior; Performance; Job Satisfaction;; Strategy; Transformational Leadership*

### PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi dan perdagangan bebas seperti saat ini dengan adanya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang bertujuan agar Negara ASEAN menjadi kawasan ekonomi yang diperhitungkan dalam perekonomian Internasional dengan meningkatkan pendapatan nasional. Meningkatkan pendapatan nasional dapat dilakukan dengan menumbuhkan dan mengembangkan usaha-usaha, baik usaha skala kecil maupun usaha skala besar. Oleh sebab itu para pelaku bisnis menjadi semakin kompetitif dan harus segera bersikap lebih responsif agar

sanggup bertahan dan terus berkembang dalam mencapai visi dan misi perusahaannya dimana dapat dilakukan dengan pengelolaan manajemen yang baik. Manajemen menurut Stoner dalam Abdullah (2014) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Salah satu sumberdaya yang penting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi karyawan pada suatu organisasi akan menentukan keberhasilan organisasi, seperti yang dinyatakan juga oleh Hasibuan dalam Titisari (2014) bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik kearah tercapainya tujuan organisasi.

Untuk mendukung perusahaan agar tetap bertahan dan berkembang dalam mencapai visi dan misi perusahaan maka diperlukan adanya manajemen SDM yang baik, salah satunya dengan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Armstrong dalam Juni (2014) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi, dimana mencakup kegiatan, beberapa diantaranya seperti strategi SDM, pengembangan organisasi, manajemen kinerja, hubungan pegawai, dan kesejahteraan pegawai. Menurut Juni (2014) Pengembangan karyawan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

PT. Coffee Toffee Indonesia adalah salah satu perusahaan waralaba kopi yang sedang berkembang, dimana perusahaan bergerak dibidang *food and beverage*, bisnis kopi yang semakin diminati dan semakin menjamur serta jumlah kompetitorpun semakin bermunculan, dengan menjamurnya bisnis waralaba kopi saat ini membuat perusahaan menjadi semakin kompetitif dan harus segera bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang dalam mencapai visi dan misi perusahaan dengan pengelolaan manajemen yang baik. Berdasarkan informasi salah satu *Co-Founder* PT Coffee Toffee Indonesia, perusahaan saat ini sedang dalam proses mengembangkan dan meningkatkan kualitas perusahaannya untuk menyikapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, hal yang utama disikapi perusahaan adalah SDM. Perusahaan melakukan evaluasi perusahaan untuk tahun 2014, dimana salah satu yang dievaluasi oleh perusahaan adalah kinerja karyawan. Pengevaluasian kinerja karyawan dilakukan melalui hasil laporan *Key Performance Indicators* (KPI) tahun 2014. Hasil laporan menunjukkan rata-rata skor tahun 2014 mengalami penurunan terhadap kinerja karyawan dengan perbandingan rata-rata skor tahun 2012 dan tahun 2013.

Disamping itu perusahaan menerima keluhan-keluhan karyawan dalam bekerja, seperti keluhan beban kerja yang terlalu tinggi, gaji rata-rata hanya diangka UMR, rekan kerja yang kurang saling mendukung, penerapan aturan yang tidak menyeluruh sehingga merasa adanya kecemburuan sosial antar karyawan, dan adanya karyawan yang diposisi tetap dalam waktu yang cukup lama sehingga karyawan merasa tidak berkembang. Dengan adanya keluhan dari para karyawan merupakan salah satu hal yang harus segera ditindak lanjuti karena dapat menjadi alasan dari turunnya kinerja karyawan. Dalam mencapai kinerja karyawan, tidak terlepas dari kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan yang baik oleh karyawan itu sendiri. Roe dan Byars dalam Juni (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif dan kemudian akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sama halnya seperti kepuasan kerja, OCB menurut Markozy dalam Titisari (2014) adalah karyawan yang baik cenderung untuk menampilkan OCB dilingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB dan kinerja individu akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan yang menuntut adanya perilaku karyawan dalam suatu instansi.

Permasalahan kinerja karyawan dan keluhan serta perilaku karyawan tidak terlepas dari peran kepemimpinan para pemimpinnya. Seperti yang diuraikan Wirawan (2013), kepemimpinan adalah sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi. Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai, dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Kepemimpinan yang dibutuhkan oleh karyawan adalah kepemimpinan yang peka terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan, dalam hal ini adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional artinya proses mempengaruhi secara transformasional yang merupakan proses satu arah, yaitu pemimpin mentransformasi pengikut, dan keberhasilan kepemimpinan transformasional tergantung pada kemampuan menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pengikut menciptakan kinerja yang melampaui kinerja masa lalu. Melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi harapan pemimpinnya (Bass dalam Wirawan).

Berdasarkan uraian diatas, kepemimpinan dalam hal ini adalah kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dan sangat kuat berpengaruh terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasinya. Ini merupakan salah satu bagian terpenting dalam suatu organisasi untuk meningkatkan dan mengembangkan produktivitas serta pencapaian visi dan misi organisasinya. Hal ini sebagai salah satu strategi organisasi, terutama dalam pengembangan sumber daya manusia, oleh sebab itu maka dilakukan penelitian yang berkaitan dengan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan OCB, sehingga diharapkan bisa sebagai strategi kinerja karyawan di PT. Coffee Toffee Indonesia.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut para ahli sangat berkembang, sehingga definisi kepemimpinan menjadi bervariasi, Seperti yang diuraikan Wirawan (2013), kepemimpinan adalah sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi, dan menurut para ahli dalam buku kepemimpinan Wirawan (2013) seperti Burns, James MacGregor (1978) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pemimpin mendorong pengikutnya bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai motivasi, keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan, baik pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan adalah proses timbal balik dari memobilisasi, oleh seseorang dengan motif dan nilai-nilai tertentu, berbagai ekonomi, politik dan lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, selain untuk tujuan secara mandiri atau bersama yang diselenggarakan oleh kedua pemimpin dan pengikut. Sama halnya menurut Bass dalam Northouse (2013) menyatakan sejumlah definisi melihat kepemimpinan sebagai fokus proses kelompok, dari perspektif ini seorang pemimpin ada di pusat perubahan dan aktivitas kelompok dan pemimpin pun membentuk keinginan kelompok.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan masih berfokus salah satunya pada kepemimpinan transformasional sebagai konsep inti dilapangan, dan kepemimpinan transformasional merupakan hasil suatu perkembangan pemikiran beberapa teoritis kepemimpinan. Istilah Kepemimpinan Transformasional yang dikembangkan oleh Benard M. Bass dalam Wirawan (2013) menjelaskan Kepemimpinan yang artinya proses mempengaruhi secara Transformasional dimana merupakan proses satu arah, yaitu pemimpin mentransformasi pengikut. Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional tergantung pada kemampuan menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pengikut menciptakan kinerja yang melampaui kinerja masa lalu. Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut,

serta nilai-nilai, dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Melalui Kepemimpinan Transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin.

Bass (1999) menyatakan kepemimpinan transformasional mengacu kepada pemimpin mentransformasi pengikut melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pengaruh ideal dan kepemimpinan inspirasional akan ditampilkan ketika pemimpin membayangkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal itu dapat dicapai, menetapkan contoh untuk dapat diikuti, menetapkan standar kinerja yang tinggi, dan menunjukkan tekad dan kepercayaan. Stimulasi ditampilkan saat pemimpin membantu pengikut untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif. Perhatian individual ditampilkan ketika para pemimpin memperhatikan kebutuhan perkembangan pengikut dan mendukung dan melatih pengembangan pengikut mereka. Para pemimpin didelegasikan untuk mengemban tugas sebagai peluang untuk pertumbuhan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan sebagaimana Roe dan Byars (2008) dalam Juni (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif, sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membuat kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu yang dibawa setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya. Sedangkan menurut Luthans dalam Chaterina (2012), terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan supervisor, dan rekan kerja.

### ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Organisasi yang sukses memerlukan pekerjaan yang mau mengerjakan melebihi dari tugas mereka seperti biasa dan mengusahakan kinerja melebihi dari seperti yang diharapkan. Di tempat kerja yang dinamis sekarang ini, dimana tugas meningkat, dilakukan dalam bentuk tim dan fleksibilitas sangat penting. Dalam Wibowo (2007) Organisasi memerlukan pekerja yang terkait dalam “ *Good Citizenship Behavior* “, seperti membuat *statment* konstruktif tentang kelompok kerjanya dan organisasinya, membantu orang lain dalam tim, melakukan pekerjaan ekstra secara sukarela, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada kepemilikan organisasi dan menghargai *spirit*. Organisasi menginginkan dan perlu pekerja yang mau melakukan hal-hal yang tidak terdapat dalam *job discription*. Organisasi berkepentingan dengan berkembangnya sumber daya manusia yang memiliki *Organization Citizenship Behavior*.

Perilaku kewargaan organisasi (*Organizational citizenship behavior-OCB*) bukan merupakan bagian dari perilaku pekerjaan pegawai dalam melaksanakan tugasnya akan tetapi perilaku yang akan membuat suatu organisasi menjadi tempat yang akan lebih baik untuk bekerja. Menurut Organ dan Batemen (1983:2) dalam Titisari (2014), Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi pada karyawan tidak hanya perilaku in-role, tapi juga perilaku ekstra role (*Organization Citizenship Behavior (OCB)*). Menurut Wirawan (2013) OCB adalah perilaku sukarela di tempat kerja yang dilaksanakan oleh pegawai diluar persyaratan pekerjaan seorang dan ketentuan organisasi sehingga tidak ada dalam

sistem imbalan organisasi yang jika dilaksanakan oleh pegawai akan meningkatkan berfungsinya organisasi. Chang dalam Wirawan (2013) dan Tsai *et al* mengutip D.W Organ yang mengemukakan elemen dari dimensi perilaku kewargaan organisasi yaitu altruisme (*altruism*) dimana perilaku bebas terdiri dari perilaku yang membantu orang lain dan memotivasi pegawai untuk membantu pegawai lain untuk menyelesaikan pekerjaannya, mendengarkan kata hati (*consciousness*) yaitu perilaku bebas ekstra peran yang melampaui pekerjaannya, sportif (*sportsmanship*) yaitu perilaku yang menunjukkan toleransi terhadap keadaan yang ideal tanpa mengeluh dan kebajikan kewargaan (*civic virtue*) yaitu perilaku pegawai berpartisipasi dalam praktik organisasi untuk menjaga keberlangsungan kehidupan organisasi.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu serta merupakan sebuah aspirasi. Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu, kemudian sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan ditingkat yang lebih rendah. Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan di atasnya. Diharapkan bahwa pencapaian tujuan semua unit kerja dibawah akan mencerminkan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Apabila orang mengetahui dan memahami apa yang diharapkan, serta mengambil bagian dalam membentuk harapan tersebut, mereka akan memberikan usaha terbaiknya untuk mendapatkannya. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi, dimana kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Kinerja adalah hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup proses pekerjaan itu berlangsung (Wibowo, 2014). Hasibuan dalam Titisari (2014) mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik kearah tercapainya tujuan organisasi. Kinerja menurut Wirawan (2013) merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu *pekerjaan* atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dalam suatu organisasi mempunyai puluhan jenis pekerjaan dan profesi, Hasil kinerja dari pegawai tersebut haruslah terstandar dengan adanya dimensi kinerja. Wirawan dalam Dewi (2014) mengelompokkan dimensi kinerja pegawai menjadi tiga jenis: hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang hubungannya dengan pekerjaan.

### **Kajian penelitian Terdahulu**

Menurut hasil penelitian Paracha *et al* dengan judul “*Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction. Study of Private School (Educator) In Pakistan*” yang menggunakan metode statistik regresi berganda dengan variable terikat adalah kinerja karyawan, variabel bebasnya adalah kepemimpinan transformasional dan variable intermediasinya yaitu kepuasan kerja dan komitmen. Penelitian ini menghasilkan temuan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional positif signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan

Arzi *et al* dalam judul penelitian “*The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction : A Study of Iranian hotels*” menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode statistik analisa regresi berganda dengan variable bebasnya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta variable terikatnya adalah kepuasan kerja.

Dalam “*Leadership, job satisfaction and service-oriented organizational citizenship behaviors in flight attendants*” Tsang *et al* mendapatkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan OCB. Penelitian ini menggunakan metode statistik regresi berganda, dengan variabel bebasnya adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional serta variabel terikatnya yaitu OCB.

Ashfaq *et al* dalam judul penelitian “*Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance, Evidence from Pakistan*” menyatakan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode statistik regresi dengan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan dan variabel bebasnya adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Hubungan signifikan antara OCB dan kinerja karyawan dinyatakan oleh Bommer *et al* dalam judul penelitian “*Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group Level OCB on Employee Performance*”. Penelitian ini menggunakan regresi berganda sebagai metode statistik dengan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan dan variabel bebasnya yaitu OCB.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Responden yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan manajemen dan karyawan gerai PT. Coffee Toffee Indonesia yang berjumlah 252 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metoda sensus, yaitu semua populasi dijadikan sampel.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang strategi yang akan diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan OCB. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan survey melalui kuesioner kepada semua karyawan PT. Coffee Toffee Indonesia. Kuesioner diberikan kepada perusahaan untuk dikirimkan melalui email perusahaan. Skala pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran sikap yaitu skala Likert

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Adapun *software* yang digunakan adalah LISREL versi 8.7. Model SEM diaplikasikan dalam proses desain instrumen penelitian (kuesioner) dan pengolahan data kuesioner (uji kecocokan). Uji kecocokan terbagi menjadi tiga tahapan, yaitu uji kecocokan keseluruhan model, uji kecocokan model pengukuran dan uji kecocokan model struktural.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Isi Hasil dan Pembahasan

#### Uji Kecocokan Keseluruhan Model

Tabel 1 Hasil Kriteria Kesesuaian Model SEM

<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off-Value</i>	<i>Actual -Value</i>	<b>Keterangan</b>
<i>Chi-square (X<sup>2</sup>)</i>		212.07	<i>Marginal Fit</i>
<i>Degree of Freedom</i>	≤2	74 = 2.86	
RMSEA	≤0.08	0.076	<i>Good Fit</i>
CFI	≥0.90	0.95	<i>Good Fit</i>
GFI	≥0.90	0.93	<i>Good Fit</i>
AGFI	≥0.90	0.90	<i>Good Fit</i>

NFI	≥0.90	0.92	<i>Good Fit</i>
TLI/NNFI	≥0.90	0.92	<i>Good Fit</i>
IFI	≥0.90	0.95	<i>Good Fit</i>
RFI	≥0.90	0.88	<i>Marginal Fit</i>

Pada tabel 1 terdapat rasio antara Chi-Square dibagi degree of freedom sebesar 2,86 masih melampaui batas yang disarankan. yaitu 1,00-2,00. Selain itu, nilai RMSEA, CFI, GFI, AGFI, NFI, NNFI, dan IFI sesuai dengan standar yang direkomendasikan. Demikian juga dengan penilaian Chi square, Degree of Freedom dan RFI masih masuk pada kisaran *marginal fit*. Berdasarkan tabel GOF, sebagian seluruh indikator menunjukkan bahwa model SEM sudah Fit atau sudah baik. Data hasil kuesioner sudah mampu menjawab teori yang dibangun.

**Uji kecocokan model pengukuran**

Tabel 2. Hasil Pengujian CFA

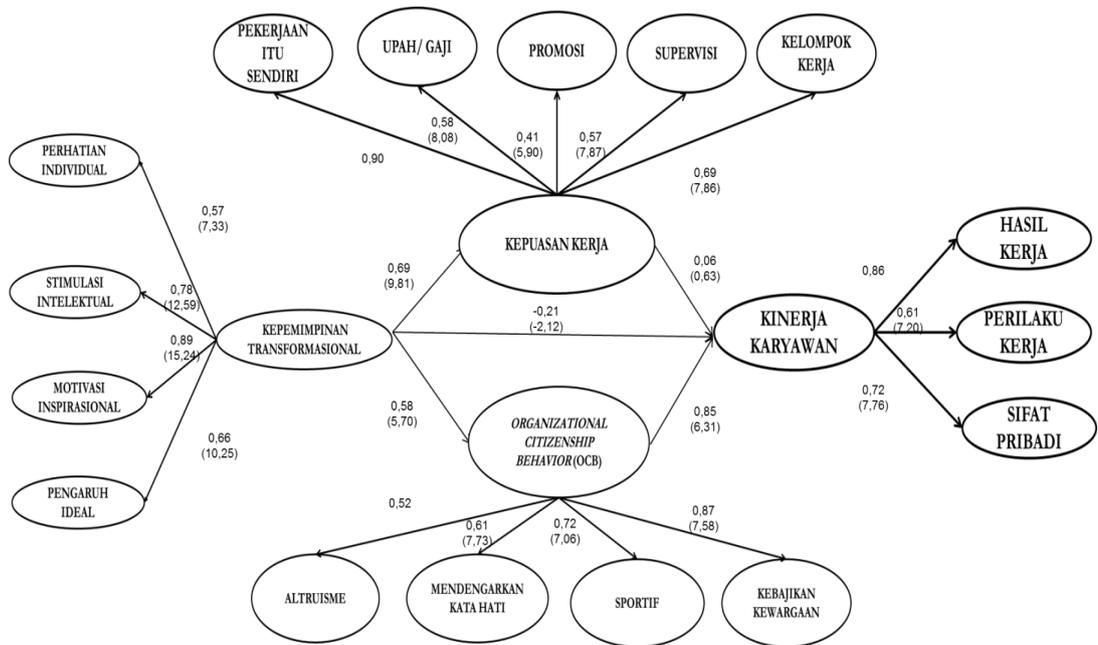
Variabel	Indikator	Lf	Ei	Cr	Ve	Cr	Ve
Kepemimpinan Transformasional	Perhatian Individual	0,84	0,03				
	Stimulasi pengembangan Intelektual	1,07	0,00	1,00	0,98		
	Motivasi Inspirasional	0,87	0,02				
	Pengaruh Ideal	0,92	0,01				
	Pekerjaan itu sendiri	0,93	0,00				
Kepuasan kerja	Gaji	0,71	0,08				
	Promosi	0,71	0,08	0,98	0,93		
	Pengawasan	0,87	0,02			0,99	0,86
	Kelompok Kerja	0,77	0,05				
OCB	Altruisme	0,80	0,04				
	Mendengarkan Kata Hati	0,71	0,08	0,99	0,94		
	Sportif	0,91	0,01				
Kinerja Karyawan	Kebajikan Kewargaan	0,84	0,03				
	Hasil Kerja	0,78	0,05				
	Perilaku kerja	0,91	0,01	0,96	0,89		
	Sifat Pribadi	0,60	0,16				

\*) SLF = Standardized Loading Factor, nilai SLF yang baik ≥ 0,50

\*\*) CR = Construct Reliability, nilai CR yang baik ≥ 0,70

\*\*\*) VE = Variance Extracted, nilai VE yang baik ≥ 0,50

Dari tabel 2 terlihat bahwa seluruh variabel teramati pada diagram lintasan semuanya valid karena memiliki nilai SLF ≥ 0,50 dan reliabilitas baik dengan nilai CR ≥ 0,70 dan VE ≥ 0,50. Dari nilai CR yang dihasilkan mengindikasikan keakurasian responden dalam mengisi data sudah sesuai standar nilai yang ditentukan dan dari nilai VE menjelaskan bahwa semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* sudah mampu menjelaskan hubungan antar konstruk dengan variabel laten yang dibentuknya.



Gambar 1. Full Model Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan

Dari hasil output LISREL 8.70 persamaan hubungan kausal diatas, dapat dilihat bahwa ada nilai *t-value* yang lebih kecil daripada *t* tabel, dengan  $\alpha$  5% yaitu 1.96 maka artinya koefisien lintasan tersebut adalah tidak signifikan, dan ada nilai *t*-hitung yang lebih besar dari *t* tabel yang artinya koefisien lintasan tersebut adalah signifikan. Berikut ini adalah tabel ringkasan dari *t*-hitung dan koefisien pada model struktural

Tabel 3. T-Hitung dan Koefisien lintasan Persamaan Struktural

Lintasan	Koefisien lintasan	<i>t-value</i>	Keterangan	
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	$\gamma_1$	-0.21	-2.12	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	$\gamma_2$	0.69	9.81	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → OCB	$\gamma_3$	0.58	5.70	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	$\beta_1$	0.05	0.63	Tidak Signifikan
OCB → Kinerja Karyawan	$\beta_2$	0.85	6.31	Signifikan

Dari hasil tabel 3, dapat dilihat terdapat dua koefisien lintasan yang tidak signifikan dan tiga koefisien lintasan yang signifikan. Interpretasi dari koefisien lintasan dijelaskan lebih lanjut pada pengujian hipotesis.

### Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan tabel evaluasi SEM dan *t* hitung, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja memiliki lintasan koefisien sebesar -0.21 dengan absolut *t* hitung -2,12 . Karena nilai *t* hitung lebih kecil dari *t* tabel dengan  $\alpha$  5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Nilai lintasan koefisien yang tidak signifikan mengindikasikan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja

karyawan. Dari kondisi seperti ini dapat menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan, ini bisa menjadi masukan untuk perusahaan bahwa kinerja karyawan belum terpengaruh oleh kepemimpinan transformasional seorang pemimpin. Dengan demikian Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh M. Umer Paracha (2012) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional positif signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel evaluasi SEM dan t hitung, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki lintasan koefisien sebesar 0,69 dengan t hitung 9.81. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja signifikan dan positif. Nilai lintasan koefisien yang positif mengindikasikan kepemimpinan transformasional akan langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Soureh Arzi (2014)

Berdasarkan tabel evaluasi SEM dan t hitung, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB memiliki lintasan koefisien sebesar 0,58 dengan t hitung 5.70. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB signifikan dan positif. Nilai lintasan koefisien yang positif mengindikasikan kepemimpinan transformasional akan langsung berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen Tsang Tsai (2011)

Berdasarkan tabel evaluasi SEM dan t hitung, pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja memiliki lintasan koefisien sebesar 0,05 dengan absolut t hitung 0.63. Karena nilai t hitung lebih kecil dari t tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja tidak signifikan. Nilai lintasan koefisien mengindikasikan kepuasan karyawan kurang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Javeria Ashfaq Qureshi (2011).

Berdasarkan tabel evaluasi SEM dan t hitung, pengaruh OCB terhadap kinerja memiliki lintasan koefisien sebesar 0,85 dengan absolut t hitung 6.31. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh OCB terhadap kinerja signifikan dan positif. Nilai lintasan koefisien yang positif mengindikasikan OCB akan langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Willian H. Bommer (2007).

### **Pengaruh Antar Variabel**

#### **Pengaruh Langsung**

Pengaruh langsung antar variabel dalam penelitian ini adalah pengaruh, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB, dan pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan atau lebih sederhana disajikan sebagai berikut:

Kepemimpinan transformasional  $\rightarrow$  Kepuasan kerja = 0.69

Kepemimpinan transformasional  $\rightarrow$  OCB = 0.58

OCB  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan = 0.85

Untuk kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak dimasukkan dalam pengaruh langsung karena tidak signifikan.

#### **Pengaruh tidak langsung**

Pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB atau lebih sederhana disajikan sebagai berikut:

- Kepemimpinan transformasional  $\rightarrow$  OCB  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan  
= (0.58)\*(0.85)

$$= 0.49$$

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung menunjukkan suatu komparasi yang mengarah pada lebih besarnya pengaruh langsung OCB terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0.85 dan pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai mediasi sebesar 0.49.

#### **Pengaruh total**

Pengaruh total dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut :

Kepemimpinan transformasional  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan

$$= (\gamma_3) + (\gamma_3) \cdot (\beta_2)$$

Kepemimpinan transformasional  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan

$$= 0.58 + 0.58 \cdot 0.85 = 0.986$$

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data dan model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar -2.12. Hasil *t-value* adalah lebih kecil dari 1.96, maka disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan bobot sebesar -0.21.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat jelaskan berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada salah satu *Co-founder* PT. Coffee Toffee Indonesia, dimana dikemukakan bahwa pekerjaan banyak didelegasikan kepada karyawan lain sehingga karyawan bekerja secara mandiri didalam mengerjakan pekerjaannya dan hasil kinerja karyawan kurang terpantau, kemungkinan hal ini dapat disebabkan karena kurangnya pengalaman para pemimpin dalam hal kepemimpinannya terutama kepemimpinan transformasional, dimana seharusnya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin seperti yang diuraikan oleh Bernard M. Bass (1985) dalam Wirawan (2013) yaitu keberhasilan kepemimpinan transformasional tergantung pada kemampuan menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pengikut menciptakan kinerja yang melampaui kinerja masa lalu, dan dapat mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Pemimpin di PT. Coffee Toffee Indonesia lebih banyak memberikan pendelegasian dan kemandirian kepada karyawannya, serta kurang adanya perhatian yang sifatnya individual terhadap karyawan gerai, menstimulasi karyawan, menginspirasi karyawan dan menjadi contoh panutan bagi karyawannya. serta dianggap karyawan itu mampu melaksanakan secara mandiri dengan adanya pemberian bekal SOP (*Standar Operasional Procedur*) dan jadwal kerja yang jelas, serta karyawanpun beranggapan tanpa adanya kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi terhadap hasil kerja mereka. maka hal ini merupakan alasan mengapa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari tentang Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan, dimana hasil penelitiannya yaitu kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data dan model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 9.81. Hasil *t-value* adalah lebih besar dari 1.96, maka disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,69

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang berkepemimpinan transformasional akan berdampak terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebagaimana dibuktikan pengujian hipotesis semakin memperkuat teori-teori yang digunakan tentang pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja. Seperti yang jelaskan oleh Soureh Arzi, Leyla Farahbod dalam judul penelitian “The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction : A Study of Iranian hotels” menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan selalu mengharapkan pemimpinnya menjadi panutannya dalam bekerja, sehingga ada yang memberi contoh dan mentransformasi visi perusahaan kepada karyawannya. Perusahaan sudah menerapkan dalam manajemen perhatian pemimpin dalam asas kekeluargaan, hanya saja untuk gerai masih dalam tindak lanjut perusahaan. Salah satu permasalahan perusahaan tahun 2015 lalu, dimana penerapan aturan yang tidak menyeluruh sehingga karyawan merasa adanya kecemburuan sosial antar karyawan, kini telah dilakukan pemantauan langsung oleh *founder* untuk memastikan bahwa aturan perusahaan berjalan sesuai dengan aturan yang ada, sehingga aturan perusahaan diterapkan adil untuk seluruh lini perusahaan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB. Berdasarkan hasil pengolahan data dan model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 5.70. Hasil *t-value* adalah lebih besar dari 1.96, maka disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai sebesar 0,58

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil ini berarti bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional seorang pemimpin maka semakin tinggi tingkat OCB karyawan, begitu pula sebaliknya, semakin rendah intensitas penerapan kepemimpinan transformasional seorang pemimpin maka semakin rendah tingkat OCB karyawan di PT. Coffee Toffee Indonesia.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu mendorong karyawannya untuk maju, menstimulasi karyawannya untuk kreatif dan inovatif, memberi visi yang jelas dan optimis dalam pencapaiannya, dan memberi penghargaan atas prestasi karyawan akan meningkatkan perilaku OCB karyawannya. Perilaku OCB yang meningkat ditandai dengan meningkatnya perilaku berinisiatif untuk membantu rekan kerja secara sukarela, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari perselisihan, mematuhi aturan dan prosedur perusahaan dengan sungguh-sungguh, tidak mudah mengeluh dan menyesuaikan diri dengan perkembangan perusahaan. Sesuai dengan Chen-Tsang (Simon) Tsai<sup>1</sup> and Ching-Shu Su<sup>2</sup> dalam judul penelitian “Leadership, job satisfaction and service-oriented organizational citizenship behaviors in flight attendants” mendapatkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan OCB. Pemimpin yang berperilaku transformasional akan menjadi panutan karyawannya sehingga karyawan akan meniru dan berdampak positif terhadap perilaku karyawan itu sendiri kepada teman sekerja dan perusahaan. Saat ini perilaku OCB pun sudah perusahaan tuangkan dalam budaya kerja perusahaan salah satunya tidak meninggalkan rekan kerja yang sedang membutuhkan, dimana perilaku ini akan berdampak terhadap karyawan itu sendiri dan perusahaan, serta pelatihan kepemimpinan telah dilakukan oleh perusahaan, sehingga menjadi seiring antara pemimpin yang bertransformasi dengan karyawan yang berperilaku OCB.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data dan model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 0.63. Hasil *t-value* adalah lebih kecil dari 1.96, maka hipotesis keempat ditolak dan disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,05.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak berdampak terhadap meningkatnya atau menurunnya kinerja karyawan. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak terbukti.

Hasil tersebut dapat dijelaskan dari hasil wawancara kepada salah satu *co-founder* PT. Coffee Toffee Indonesia dimana perusahaan masih berusaha membuat sistem kerja dan aturan yang baik sehingga beban kerja dan kewajiban karyawan tidak terpantau secara merata yang mengakibatkan karyawan yang baik atau buruk akan relatif sama, sehingga akan tidak mempengaruhi dari kinerja karyawan. Hal ini juga berkaitan dengan belum adanya bagian HRD pada perusahaan yang dapat mengelola karyawan agar lebih fokus terevaluasi kerjanya.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa walaupun karyawan merasa puas atas pekerjaan yang direfleksikan dari adanya pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, gaji sesuai dengan beban kerja, adanya sistem promosi, penilaian atasan secara adil, suasana kerja yang kondusif antar karyawan, namun terbukti hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari tentang Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan, dimana hasil penelitiannya yaitu kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan**

OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data dan model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 6.31. Hasil *t-value* adalah lebih besar dari 1.96, maka disimpulkan bahwa variabel OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,85.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat OCB karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya, semakin rendah tingkat OCB maka semakin rendah kinerja karyawan di PT. Coffee Toffee Indonesia.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perilaku berinisiatif untuk membantu rekan kerja secara sukarela, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari perselisihan, mematuhi aturan dan prosedur perusahaan dengan sungguh-sungguh, tidak mudah mengeluh dan menyesuaikan diri dengan perkembangan perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Seperti yang diuraikan oleh William H. Bomer dan Erich C. Dierdorff dalam judul penelitian “Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group Level OCB on Employee Performance” menyatakan berhubungan signifikan antara OCB dan kinerja karyawan.

Saat ini yang sudah dilakukan perusahaan terhadap perilaku OCB seluruh karyawan yaitu tertuang dalam budaya kerja perusahaan salah satunya tidak meninggalkan rekan kerja yang sedang membutuhkan, dimana perilaku ini akan berdampak terhadap karyawan itu sendiri sehingga kerjanya meningkat. Terkait meningkatnya kinerja maka nilai rata-rata KPI akan meningkat.

## **KESIMPULAN**

1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data dan model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar -2.12. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis pertama adalah lebih kecil dari 1.96, maka hipotesis pertama ditolak dan disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan bobot sebesar -0.21.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data dan model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 9.81. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis kedua adalah lebih besar dari 1.96, maka hipotesis kedua diterima dan disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,69.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB. Berdasarkan hasil pengolahan data dan model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 5.70. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis ketiga adalah lebih besar dari 1.96, maka hipotesis ketiga diterima dan disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai sebesar 0,58
4. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data dan model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 0.63. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis keempat adalah lebih kecil dari 1.96, maka hipotesis keempat ditolak dan disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0.05.
5. OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data dan model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 6.31. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis kelima adalah lebih besar dari 1.96, maka hipotesis kelima diterima dan disimpulkan bahwa variabel OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0.85.
6. Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai mediasi dapat menjadi strategi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung menunjukkan suatu komparasi yang mengarah pada lebih besarnya pengaruh langsung OCB terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0.85 dan pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai mediasi sebesar 0.49.
7. Strategi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menghadapi MEA adalah:
  - a. Mempertahankan kekuatan perusahaan yaitu cukup banyaknya karyawan yang mempunyai jiwa nasionalisme tinggi, karena perusahaan ini adalah perusahaan lokal sehingga perusahaan bangga terhadap karyawan yang berkarya dan ingin membesarkan perusahaan bahkan ingin membuat sejarah dalam industry *coffee shop* Indonesia sehingga mempunyai semangat kerja yang tinggi. Selain itu adanya SDM yang terampil, memiliki atmosfer ruang kerja ataupun gerai yang nyaman, komunikasi yang baik dengan karyawan, bekerjasama langsung dengan petani kopi, pembuatan bahan baku sendiri sehingga mudah didapatkan, perusahaan cukup dikenal masyarakat dan karyawanpun mempunyai rasa bangga bekerja diperusahaan ini, dengan hal ini maka kinerja karyawan dapat meningkat
  - b. Mengurangi dan menghilangkan kelemahan perusahaan saat ini yaitu kurangnya pengalaman para pemimpin dalam memimpin perusahaan, kurang terpaparnya karyawan dalam program rekrutmen, training dan pengenalan bisnis serta tujuan perusahaan, seringnya dilakukan pendelegasian pekerjaan oleh karyawan lain yang mengakibatkan karyawan bersikap mandiri tetapi kurang pemantauan terhadap kinerja karyawan, pengimplementasian strategi perusahaan lambat karena terlalu banyak pertimbangan, belum adanya sistem kerja dan aturan yang baik

- sehingga beban kerja dan kewajiban karyawan tidak terpantau secara merata, pemberian gaji masih diangka UMR serta membandingkan dengan competitor level internasional, belum adanya bagian khusus yang mengatur khusus tentang karyawan seperti human resources development (HRD) serta belum adanya sistem promosi yang jelas aturannya.
- c. Memanfaatkan peluang yang ada saat ini yaitu karyawan yang akan bekerja di perusahaan ini kemungkinan besar tidak hanya orang Indonesia saja, sangat mungkin orang luar negeri yang berkinerja baik akan bekerja di perusahaan ini, sehingga keadaan ini menjadikan pemicu karyawan lain untuk berkinerja lebih baik. Selain itu Indonesia salah satu penghasil kopi terbesar dengan kualitas kopi terbaik dan perusahaan merupakan perusahaan waralaba kopi lokal yang bergerak dibidang *food and beverage*, dimana bidang ini pun menjadi salah satu bidang yang diprioritaskan pemerintah dalam menghadapi MEA, pasar potensial masih terbuka lebar dan trend masyarakat yang mendukung dengan melakukan aktivitas bisnis di *coffee shop*.
  - d. Mengantisipasi ancaman perusahaan saat ini dalam menghadapi MEA yaitu sulitnya perekrutan kedepan yang menyesuaikan *salary* yang diharapkan karyawan, sehingga jika perusahaan tidak bisa mengimbangnya dan pasar semakin terbuka maka perusahaan menjadi kurang diminati dari sisi rekrutmen. Selain itu persaingan yang menjual produk serupa dan persaingan *franchise* yang semakin kompetitif, serta dikhawatirkannya adanya peraturan pemerintah yang dapat merugikan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Arzi, S., Farahbod,L 2014. *The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction : A Study of Iranian hotels.*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business vol 6, no 3.
- Ashfaq, J.Q., K.H., M.A., & N.S. 2011. *Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitmen on Employee Performance, Evidence from Pakistan*. Interdiciplinary Journal of Contemporary Research in Business vol 3, no 4, 642-657.
- Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bommer, W. H., Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. 2007. *Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance*. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1481-1494.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. 2009. Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 10 (2), pp-124.
- Chaterina, M. T., & Intan, R. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 19(2).
- Dewi, C. N. C., Bagia, I. W., Si, M., Susila, G. P. A. J., & SE, M. 2014. Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara. *Jurnal Jurusan Manajemen*, 2(1).

Juni,Donni,P. 2014. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung : Alfabeta.

Northouse, P.G. 2013. *Kepemimpinan*. Jakarta : Indeks

Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I., & Waqas, H. 2012. "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4).

Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Menyikapi Kinerja Karyawan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.

Tsai, M. S., & Chang, C. C. 2012. Female workers' age and position on organizational citizenship behaviour: the moderator role of organization-based self-esteem. *Journal of Management Research*, 4(2), 32.

Tsang,Cheng & Ching Shu Su. 2011. Leadership, job satisfaction and service-oriented organizational citizenship behaviors in flight attendants. *African Journal of Business Management* 5, no. 5, 1915-1926.

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta ; PT Raja Grafindo Persada.

Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.