

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 .Latar belakang

Manajemen SDM diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di arena globalisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan pelayanan publik maupun bisnis yang muncul berasal dari manusia dan hanya dapat dikelola dan diselesaikan oleh manusia itu sendiri. Oleh karena itu muncul konsep penting yang diakui sebagai kunci keunggulan dibidang SDM yaitu melalui *the ringht people in the right place at the right time*.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi publik dan bisnis, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi publik dan bisnis. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia (dalam hal ini karyawan), bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki organisasi publik dan bisnis, tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi, jika tidak ada peran aktif dari kinerja karyawan. Mengatur karyawan memiliki tingkat kesulitan dan kompleksitas tertentu, karena karyawan mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen, yang membedakan yang satu dengan yang lain (khas).

Peran penting seorang pimpinan atau manajer adalah bagaimana karyawan yang “khas “ tersebut mampu dikelola dengan baik, melalui manajemen SDM agar

mampu memberikan kontribusi bagi berjalan roda organisasi publik dan bisnis, sesuai dengan visi, misi, strategi dan nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut. Salah satu kegiatan yang paling penting dalam organisasi/perusahaan, dimana manajemen sumber daya manusia ialah kegiatan mendapatkan orang-orang yang tepat, seperti halnya Karakteristik Individu. Baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil, dalam pendekatan SDM berarti semua dan setiap organisasi/perusahaan harus mampu menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja (*Quality of work life*) didalam Lingkungan Kerjanya agar SDM dilingkungannya menjadi kompetitif. Semua perusahaan, pekerja/karyawan sebagai SDM memerlukan komunikasi terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja/karyawan dan disampaikan tepat waktunya, dapat menimbulkan rasa puas dan menciptakan motivasi kerja positif. manajemen sumber daya manusia sangat memperhatikan proses pekerjaan Kinerja Karyawan sesuai dengan beban kerja yang ada dalam organisasi dengan menciptakan suasana lingkungan yang harmonis, dimana hubungan pimpinan perusahaan dengan kinerja karyawan dan hubungan antar divisi/bagian dalam suatu organisasi akan memberi dampak yang sehat dan nyaman diantara sesama karyawan, karena karyawan merupakan salah satu modal penting (*Human Capital*) bagi perusahaan.

Menurut **Edison,dkk (2016:190)** Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang memacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesediaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja merupakan keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja yang baik dari karyawan dapat dilihat dari kemampuan karyawan. Seorang karyawan dalam memahami dan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sehingga dalam bekerja ia mendapatkan hasil yang optimal dan memuaskan.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang pertama Sumber daya manusia Menurut **Ulfatin (2016:2)** Sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompesasi pegawai, dan mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Faktor yang mempengaruhi kedua adalah Lingkungan Kerja menurut **Amirullah (2015:35)** Lingkungan Kerja adalah faktor-faktor yang berada baik diluar maupun didalam Lingkungan perusahaan yang dapat menimbulkan peluang serta ancaman bagi perusahaan.

Kepemimpinan *Transformasional* menurut **Michael Armstrong dalam Sri Rahmi (2015:53)** adalah memberdayakan dan mendorong bawahannya untuk melakukan hal yang lebih dari yang mereka diharapkan pada awalnya. Pemimpin transformasional memotivasi bawahannya untuk tampil ditingkat yang lebih tinggi, untuk mengerahkan usaha yang lebih besar, dan untuk menunjukkan komitmen yang tinggi. Kepemimpinan *Transformasional* adalah seorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.

Selain kepemimpinan transformasional diperlukan juga sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas pasti memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Namun, tidak semua sumber daya manusia memiliki tingkat kualitas yang sama dalam melaksanakan tugasnya. Kualitas dari sumber daya itu sendiri dapat dilihat dari bagaimana *Kecerdasaan Emosional* yang ditunjukkan.

Emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis serta serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami emosi secara akurat, menilai dan mengungkapkannya, menggunakan emosi untuk memandu proses berfikir, memahami emosi dan pengetahuan tentang emosi, serta mengelola emosi sehingga menunjang pertumbuhan emosional dan intelektual (**Fahri, 2019**).

Konsep dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada bidang perilaku organisasi muncul sejak dua dekade yang telah lalu dan hingga kini *Organizational Citizenship Behavior* terus berkembang. Seperti halnya organisasi lainnya, pada lembaga kesehatan yang menyediakan layanan jasa, *Organizational Citizenship Behavior* amat sangat diperlukan. Sebagai organisasi yang kegiatan operasionalnya sangat bergantung pada sumber daya manusianya, mulai dari proses penerimaan sampai melayani pasien memerlukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya.

Menurut Djati dalam Titisari (2016:6) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan baik terhadap rekan kerja ataupun perusahaan, yang mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat positif bagi perusahaan.

Fitriastuti (2015), berpendapat bahwa OCB dapat berbentuk karyawan yang membantu memecahkan permasalahan orang lain yang di luar kewenangan dan tanggung jawab pekerjaannya. OCB merupakan perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat dalam deskripsi kerja formal tetapi sangat dihargai jika ditampilkan karyawan karena akan meningkatkan efektifitas dan kelangsungan hidup organisasi. Dengan demikian pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi ditandai dengan sikap ingin tahu, empati dan kreatif, sehingga mereka dapat menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi dengan cara membantu rekan kerja dan atasannya dalam menyelesaikan masalah dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Hasil penelitian yang dilakukan Sebelumnya Oleh **Ahmad Rifai, dkk (2019)** dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong Provinsi Kalimantan Selatan Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Ada pengaruh signifikan sebesar 32.46* antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong Provinsi Kalimantan Selatan (2) Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional sebesar 55.7% terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong Provinsi Kalimantan Selatan dan sisanya 44.3% di pengaruhi oleh faktor lain diluar dari indikator yang tidak digunakan dari penelitian ini yaitu faktor motivasi dan komunikasi

Penelitian selanjutnya menurut **Yasnimar Ilyas dan Nia Novianti (2019)** Dengan Judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja

Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Nindomarco Prismatama Cabang Bogor 2 Dengan Hasil penelitian menunjukkan 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Unggul Karya Semesta Bogor dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,409 dan nilai t hitung = 11.204 > t tabel 1,979 yang membuktikan hipotesis pertama diterima. 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Unggul Karya Semesta Bogor dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,170 dan nilai t hitung = 4.443 > t tabel 1,979 yang membuktikan hipotesis kedua diterima. 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Unggul Karya Semesta Bogor dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,403 dan nilai t hitung = 9.461 > t tabel 1,979 yang membuktikan hipotesis kedua diterima. 4) Hasil uji hipotesis secara simultan diketahui nilai nilai F hitung 168.176 > F tabel 2.445 dengan hal ini membuktikan bahwa secara bersama-sama variable motivasi, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai signifikan terhadap kinerja karyawan. 5) Hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai adjusted R^2 sebesar 0.799.

Penelitian yang selanjutnya **Menurut Fahri (2019)**. Dengan Judul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Intervening di PT PAJITEX. Dengan hasil penelitian menemukan bahwa 1) terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara stres kerja terhadap kinerja karyawan dan kecerdasan emosional. 2) terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara stress kerja terhadap kinerja karyawan dan kecerdasan emosional. 3) ada pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap

kinerja karyawan. 4) terbukti lebih besar pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kecerdasan emosional dibandingkan dengan pengaruh langsung stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Selanjutnya Menurut **Rezha Aditya, Dkk (2017)** Dengan Judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Jasa Marga Cabang Semarang) Dengan hasil penelitian Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen. Kepemimpinan transformasional juga memberikan inspirasi dan motivasi dalam diri karyawan, sehingga dapat menciptakan komitmen organisasi yang tinggi. Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen. Pekerja yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi akan melihat organisasi sebagai sebahagian yang penting dalam kehidupannya. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian juga terbukti bahwa karyawan merasa bahwa merasa pimpinan tidak memiliki visi dan jika memiliki visi juga kurang mampu menularkannya kepada karyawan, yang membuat kinerja karyawan tidak maksimal.

Penelitian Selanjutnya Menurut **Devi Shinta Prahesti, dkk (2017)** dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb Sebagai Variabel Medias dengan hasil penelitian Hasil penelitian menunjukkan (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (3) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) OCB memediasi secara parsial dan positif serta signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ditemukan sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Saran pada penelitian yaitu perluasan orientasi penelitian pada lingkup industri dan organisasi yang lebih luas untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

Penelitian selanjutnya menurut **Res Mineke Kin Kaori (2015)** Dengan Judul Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Pelayanan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada PT. PLN (Persero) Area Jember Dengan Hasil Penelitian (1) ada Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap OCB (2) ada pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap OCB (3) ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap Kinerja Pelayanan dan (4) ada pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan (5) ada pengaruh OCB terhadap Kinerja Pelayanan (6) ada pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pelayanan melalui OCB (7) ada pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pelayanan melalui OCB.

Penelitian Selanjutnya Menurut **Ayu Nathaniah Halim dan Maria Brigitta Dewi (2018)** dengan judul Analisa Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang 3 Di Surabaya dengan Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi OCB meliputi (altruism, conscientiousness, sportsmanship, dan courtesy) ditemukan memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dimensi civic virtue ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT PLN (Persero) adalah perusahaan milik negara yang bergerak dibidang tenaga listrik baik dari mulai mengoperasikan pembangkit listrik sampai dengan melakukan transmisi kepada masyarakat di seluruh wilayah Indonesia.

Dengan produk utama antara lain jasa penyaluran dan pengoperasian sistem tenaga listrik yang andal, efisien dan ekonomis. Tujuan organisasi adalah mengusahakan penyaluran tenaga listrik tegangan tinggi, dan operasi sistem secara efisien, andal, dan akrab lingkungan dalam jumlah dan mutu yang memadai serta melakukan usaha sesuai dengan kaidah ekonomi yang sehat, memperhatikan kepentingan stakeholders, serta meningkatkan kepuasan pelanggan, dengan motto Kestinambungan Penyaluran Listrik untuk Sumatera.

Tabel 1.1
Kinerja Karyawan Tahun 2013-2017

NILAI					
PERSPEKTIF	2013	2014	2015	2016	2017
Produk dan Layanan	36,98	-	-	-	-
Pelayanan Pelanggan	-	-	-	-	-
Kinerja Utama	-	31,22	42,26	37	21,75
Bisnis Internal	24,98	20	17,47	36,59	26,46
SDM	10	8	10	9,80	9
Keuangan dan Pasar	12,93	16,75	16,63	14,73	17,24
Kepemimpinan	3,42	-	-	-	-
Kepatuhan		8	6	5,47	5,90
TOTAL NILAI	88,3	88,97	92,36	93,69	80,35
Kategori	PLN K- 2	PLN K- 2	PLN K- 1	PLN K- 1	PLN K-2

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa setelah diakumulasikan kinerja karyawan dari tahun 2013 sampai 2016 mengalami kenaikan artinya kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPT Padang tersebut memang bagus tetapi di tahun 2017 mengalami penurunan yang cukup drastis hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor salah satu diantaranya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut adalah *Organizational Citizenship Behavior* hal ini karyawan tidak mudah untuk melakukan atau membantu menyelesaikan pekerjaan rekan

kerjanya dimana karyawan tersebut yang juga memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya sendiri.

Berdasarkan fenomena diatas maka penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian Lebih Lanjut Dengan Judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* Sebagai Variabel Intervening Pada PT.PLN (Persero) UPT Padang”**

1.2 Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang diatas ,maka dapat diidentifikasi masalah yaitu sebagai berikut :

1. Masih rendahnya Kompensasi karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang
2. Masih rendah Motivasi dan Pengakuan karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang
3. Masih sering terjadi penurunan Kompetensi karyawan PT.PLN (Persero) UPT Padang
4. Masih rendahnya Komunikasi antar karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang
5. Kurang tegasnya Pemimpin terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang
6. Kinerja pegawai belum optimal karena Sistem/Prosedur belum dijalankan secara optimal pada PT.PLN (Persero) UPT Padang
7. Masih rendahnya Budaya dan Lingkungan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang
8. Terjadinya fluktuasi kinerja karyawan yang dipicu oleh rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.

1.3 Batasan Masalah

Adapun Batasannya Penelitian Ini Maka Dibatasi Variabel Bebas Sebagai Kinerja Karyawan Variabel Terikat Dengan Kepemimpinan Transformasional Dan Kecerdasan Emosional, Serta Variabel Intervening *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)*

1.4 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
2. Bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
4. Bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
5. Bagaimana pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) UPT Padang.
6. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening.
7. Bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening.

1.5. Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian

1.5.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
5. Untuk mengetahui pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) UPT Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening.

1.5.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Pada PT.PLN (Persero) Padang*”

2. Bagi Perusahaan

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada PT.PLN (Persero) Padang. berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* bagi karyawan agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat tercapainya tujuan organisasi seperti yang diinginkan.

3. Bagi Pembaca

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membacanya khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bisa menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami pengetahuan dalam bidang Sumber Daya Manusia.