

**PENGARUH KEPEMIMPINAN *TRANSFORMASIONAL*
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*
BEHAVIOR PADA KARYAWAN JNE CABANG MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Psikologi
Universitas Medan Area

Oleh:

NURUL MACHFIROH
15.860.0034



FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan Penulisan Karya Ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA

17/10/19

HALAMAN PENGESAHAN

JUDUL : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN JNE CABANG MEDAN

NAMA : NURUL MACHFIROH

NPM : 15.860.0034

BAGIAN : PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI

MENYETUJUI :

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

(Salamiah Sari Dewi S.Psi, M.Psi)

Pembimbing II

(Siti Aisyah, S.Psi, M.Psi)

MENGETAHUI :

Kepala Bagian

(Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi)

Dekan

(Prof. Dr. H. Abdul Munir, M.Pd)

Tanggal Lulus :

19 September 2019

DIPERTAHANKAN DI DEPAN DEWAN PENGUJI SKRIPSI
FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS MEDAN AREA
DAN DITERIMA UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN
DARI SYARAT-SYARAT GUNA MEMPEROLEH
DERAJAT SARJANA (S1) PSIKOLOGI

PADA TANGGAL
19 SEPTEMBER 2019



MENGESAHKAN
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA

DEKAN

(Prof. Dr. H. Abdul Munir, M.Pd)

DEWAN PENGUJI

1. Istiana, S.Psi, M.Pd, M.Psi
2. Nini Sri Wahyuni, S.Psi, M.Pd, M.Psi
3. Salmiah Sari Dewi, S.Psi, M.Psi
4. Siti Aisyah, S.Psi, M.Psi

TANDA TANGAN

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 19 September 2019



Nurul Machfiroh

15.860.0034

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN JNE
CABANG MEDAN**

Oleh:

**NURUL MACHFIROH
NPM: 15.860.0034**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan JNE Cabang Medan. Sampel dalam penelitian adalah karyawan divisi *Delivery Premium Sub Unit Head* yang berjumlah 51 orang. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu ada pengaruh positif kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan asumsi semakin baik pemimpin menampilkan perilaku kepemimpinan *transformatif* maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik total sampling. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan skala kepemimpinan *transformatif* dan skala *organizational citizenship behavior*. Analisis data menggunakan teknik uji regresi, dengan koefisien determinan (r^2) sebesar 0,277 atau 27,7% dengan $p = 0,004$ ($p < 0,05$), artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan JNE Cabang Medan. Dengan kata lain, hipotesis diterima. Nilai tertinggi dari sumbangan efektif tiap aspek kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior* adalah *idealized influence* sebesar 21,99%. Kepemimpinan *transformatif* pada pimpinan divisi *Delivery Premium Sub Unit Head* tergolong baik (mean empirik = 73,78 > mean hipotetik = 62,7 dimana selisihnya lebih dari bilangan SD = 7,089) dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan divisi *Delivery Premium Sub Unit Head* tergolong tinggi (mean empirik = 92,86 > mean hipotetik = 75 dimana selisihnya lebih dari bilangan SD = 8,791).

Kata Kunci: Kepemimpinan *Transformatif*, *Organizational Citizenship Behavior*.

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN EMPLOYEES JNE
BRANCH MEDAN**

By:

NURUL MACHFIROH

NPM: 15.860.0034

ABSTRACT

This research aims to analyzes influence transformational leadership to organizational citizenship behavior in employees JNE Branch Medan. The sample were 51 employees of Delivery Premium Sub Unit Head division. Hypothesis in research: there was a positive influence transformational leadership to organizational citizenship behavior, it means that the better transformational leadership an leader had, the higher did organizational citizenship behavior. The sampling technique used total sampling. Transformational leadership scale and organizational citizenship behavior scale used for collect data. Data were analyzed with regression analysis, which the results was (r^2) 0,277 or 27,7% and $p=0,004$ ($p < 0,05$), that mean there was a positive and significant influence transformasional leadership to organizational citizenship behavior in employees JNE Branch Medan, which was also mean the hypothesis accepted. The highest value of effective contribution of each aspect from transformational leadership to organizational citizenship behavior was idealized influence= 21,99%. Transformational leadership was measured good in Delivery Premium Sub Unit Head leader (empiric mean= 73,78 > hypotethical mean= 62,7 which the difference more than SD value= 7,089) and organizational citizenship behavior was measured high in Delivery Premium Sub Unit Head employees (empiric mean= 92,86 > hypotethical mean= 75 which the difference more than SD value= 8,791).

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan *Transformasional* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan JNE Cabang Medan”. Skripsi ini merupakan syarat akademis dalam menyelesaikan pendidikan S1 dan memperoleh gelar Sarjana di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti bersedia menerima kritikan maupun saran yang bersifat membangun dari semua pihak. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, diantaranya:

1. Yayasan Haji Agus Salim Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Munir, M.Pd selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area dan para Wakil Dekan I dan II yang membuat peneliti tertarik untuk membangun relasi lebih luas guna untuk pengembangan diri.
4. Ibu Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi selaku Ketua Jurusan Psikologi Industri dan Organisasi.
5. Ibu Salamiah Sari Dewi, S.Psi, M.Psi selaku Dosen Pembimbing I yang bersedia meluangkan waktu dan tenaga serta berbagi pikiran dalam bentuk

saran dan arahan serta informasi-informasi baru guna mempermudah peneliti mendapatkan referensi untuk penyelesaian penulisan skripsi ini, serta memotivasi peneliti untuk tetap menyelesaikan skripsi dengan baik.

6. Ibu Siti Aisyah, S.Psi, M.Psi selaku Dosen Pembimbing II yang selalu ceria dan memberi peneliti semangat dalam menjalani masa perkuliahan di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area, berbagi banyak informasi dan pengalaman dalam bidang psikologi dan Ibu kedua bagi peneliti untuk menceritakan segala keluh kesahnya serta tak pernah bosan mendorong peneliti agar cepat menyelesaikan skripsi.
7. Seluruh dosen dan Staff Tata Usaha Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang yang tidak pernah lelah memberikan inspirasi kepada seluruh mahasiswa dan Staff Tata Usaha yang membantu dalam urusan administrasi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
8. Bapak Fikri Al-Haq Fachryana selaku *Branch Manager*, Bapak M. Arif Taufik selaku *HC Development* dan Bapak Daman selaku Pimpinan pada divisi *Delivery Premium Sub Unit Head* JNE Cabang Medan yang telah memberikan kesempatan dan peluang kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan membantu peneliti untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
9. Kedua orang tua peneliti yang selalu memberikan dukungan moril maupun materil dan doa, serta Bang Ariz, Bg Iqbal dan Zikri yang menjadi semangat peneliti untuk memberikan yang terbaik bagi keluarga.

10. Abdul Rahmat Hamdi yang berperan sebagai psikolog pribadi peneliti yang tak pernah lelah dan bosan untuk memberikan motivasi serta mendengarkan segala cerita peneliti selama proses penyusunan skripsi.
11. Kak Kiki dan kak Umi yang menginspirasi untuk menjadi wanita tangguh dan membuat peneliti merasa memiliki kakak kandung tempat untuk berbagi segala hal, dan wanita tangguh lainnya (Intan, Kila, Novi, Chintya dan Eka) yang menjadi wadah peneliti mengapresiasi segala bentuk emosi dan berbagi informasi.
12. Teman-teman seperjuangan satu angkatan dan teman-teman dikelas A, alumni dan kader FORMASI *Ar-Ruuh* UMA, teman-teman yang tergabung dalam kepengurusan Ikatan Lembaga Mahasiswa Psikologi Indonesia dan Partner In Crime yang telah menjadi wadah peneliti bertukar informasi selama perkuliahan dan penyusunan skripsi.
13. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, semoga Allah membalas semua kebaikan yang tertoreh dengan pencapaian impian kebahagiaan dunia dan akhirat. Amin.

Akhir kata peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan Allah melimpahkan pahala atas segala amal baik yang telah peneliti terima.

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| HALAMAN PENGESAHAN | i |
| HALAMAN PERNYATAAN | iii |
| HALAMAN RIWAYAT HIDUP | iv |
| HALAMAN MOTTO | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | vi |
| ABSTRAK | vii |
| KATA PENGANTAR | ix |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvi |
| BAB I. PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Identifikasi Masalah | 8 |
| C. Batasan Masalah | 9 |
| D. Rumusan Masalah | 10 |
| E. Tujuan Penelitian | 10 |
| F. Manfaat Penelitian | 10 |
| BAB II. TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Karyawan | 12 |
| 1. Pengertian Karyawan | 12 |
| B. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 13 |
| 1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 13 |
| 2. Ciri-ciri <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 15 |
| 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 16 |

| | |
|---|----|
| 4. Aspek-aspek <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 20 |
| C. Kepemimpinan Transformasional | 23 |
| 1. Pengertian Kepemimpinan <i>Transformasional</i> | 23 |
| 2. Ciri-ciri Kepemimpinan <i>Transformasional</i> | 26 |
| 3. Faktor-Faktor Kepemimpinan <i>Transformasional</i> | 28 |
| 4. Aspek-aspek <i>Kepemimpinan Transformasional</i> | 29 |
| D. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior | 32 |
| E. Kerangka Konseptual | 35 |
| F. Hipotesis | 35 |
| BAB III. METODE PENELITIAN | |
| A. Tipe Penelitian | 36 |
| B. Identifikasi Variabel Penelitian | 37 |
| C. Definisi Operasional Variabel Penelitian | 37 |
| 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 37 |
| 2. Kepemimpinan <i>Transformasional</i> | 37 |
| D. Subjek Penelitian | 38 |
| 1. Populasi | 38 |
| 2. Sampel | 38 |
| 3. Teknik Pengambilan Sampel..... | 39 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 39 |
| 1. Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 40 |
| 2. Skala Kepemimpinan <i>Transformasional</i> | 41 |
| F. Validitas dan Reliabilitas | 42 |
| 1. Validitas | 42 |
| 2. Reliabilitas | 42 |
| G. Teknik Analisis Data | 42 |

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | | |
|-----------------------------|---|----|
| A. | Orientasi Kanchah | 44 |
| B. | Persiapan Penelitian | 45 |
| | 1. Persiapan Administrasi | 45 |
| | 2. Persiapan Alat Ukur | 45 |
| C. | Pelaksanaan Penelitian | 47 |
| D. | Uji Validitas dan Reliabilitas | 48 |
| | 1. Hasil Uji Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 48 |
| | 2. Hasil Uji Skala Kepemimpinan <i>Transformasional</i> | 49 |
| E. | Analisis Data dan Hasil Penelitian | 50 |
| | 1. Uji Asumsi | 51 |
| | a. Uji Normalitas | 51 |
| | b. Uji Linearitas | 52 |
| | 2. Pengujian Hipotesis | 52 |
| | 3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik | 54 |
| | a. Mean Hipotetik | 54 |
| | b. Mean Empirik | 55 |
| | c. Kriteria | 55 |
| F. | Pembahasan | 56 |
| BAB V. PENUTUP | | |
| A. | Simpulan | 62 |
| B. | Saran | 64 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 66 |
| LAMPIRAN | | 69 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------------|---|----|
| Tabel 1. | Kerangka Konseptual dalam Penelitian | 34 |
| Tabel 2. | Distribusi Aitem Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebelum Uji Coba..... | 46 |
| Tabel 3. | Distribusi Aitem Skala Kepemimpinan <i>Transformasional</i> Sebelum Uji Coba..... | 47 |
| Tabel 4. | Uji Validitas dan Reliabilitas Aitem Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Setelah Uji Coba..... | 49 |
| Tabel 5. | Uji Validitas dan Reliabilitas Aitem Skala Kepemimpinan <i>Transformasional</i> Setelah Uji Coba..... | 50 |
| Tabel 6. | Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran | 51 |
| Tabel 7. | Rangkuman Hasil Uji Linearitas Hubungan | 52 |
| Tabel 8. | Rangkuman Perhitungan Analisis Regresi..... | 53 |
| Tabel 9. | Rangkuman Sumbangan Efektif Tiap Aspek Kepemimpinan <i>Transformasional</i> | 54 |
| Tabel 10. | Rangkuman Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik..... | 56 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|--------------|---|----|
| I. | Data Penelitian | 69 |
| II. | Uji Validitas dan Reliabilitas | 73 |
| III. | Uji Normalitas | 77 |
| IV. | Uji Linearitas | 78 |
| V. | Uji Korelasi | 79 |
| VI. | Uji Regresi | 81 |
| VII. | Sumbangan Efektif | 82 |
| VIII. | Alat Ukur Penelitian | 83 |
| IX. | Struktur JNE Cabang Medan | 89 |
| X. | Data Penilaian Kinerja Pimpinan | 90 |
| XI. | Surat Keterangan Bukti Penelitian | 91 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi yang diikuti dengan perkembangan teknologi seperti saat ini, perkembangan dunia industri turut mengalami perubahan yang signifikan dari masa ke masa. Perubahan tersebut menuntut perusahaan untuk terus menemukan inovasi yang baru agar dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat dan menjaga eksistensi dari perusahaan.

Dalam menjaga kelangsungan perusahaan, para pelaku industri harus memperbaiki kualitas, efektivitas dan efisiensi yang bukan hanya sebatas penggunaan teknologi yang modren dan modal yang cukup saja, tetapi juga diikuti dengan sumber daya manusia yang mampu menjadi penggerak utama dalam melaksanakan dan menentukan aktivitas perusahaan, perbaikan-perbaikan tersebutlah yang seharusnya dilakukan oleh setiap perusahaan termasuk PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir yang biasa dikenal dengan sebutan JNE.

JNE merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengiriman dan logistik, dalam struktur JNE memiliki sembilan divisi yaitu *inbound unit head*, *outbound unit head*, *customer unit head*, *sales unit head*, *branch business partner unit head*, *quality control & Risk Unit Head*, *Human Capital Unit Head*, *Finance Unit Head* dan *GA & IT Unit Head*, dalam *Inbound unit head* terdapat salah satu sub divisi yaitu *Delivery Premium Sub Unit Head*. *Delivery Premium Sub Unit Head* adalah sub divisi bagian pengiriman atau

pengantaran barang kepada pihak konsumen yang menjadi salah satu komponen penting dalam mendapatkan kepuasan konsumen.

JNE sebagai perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang pengiriman pada saat ini banyak tantangan baru yang bermunculan seperti banyaknya perusahaan lain yang mendirikan jenis bisnis yang sama yaitu dibagian jasa pengiriman dan logistik, bukan sebatas itu persaingan yang terjadipun termasuk dalam harga yang bersaing dan kecepatan penyampaian barang serta kepuasan pelanggan, maka dari itu untuk menjawab tantangan yang ada JNE haruslah berupaya secara maksimal dalam melakukan inovasi dan perkembangan secara terus-menerus.

Dalam perkembangan yang dilakukan oleh JNE dalam berbagai segi baik itu segi pelayanan, sumber daya manusia maupun segi lainnya yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan pastilah tidak selalu lancar. Kendala akan selalu saja ada dalam upaya memaksimalkan hasil untuk mendapatkan kepuasan pelanggan, maka dari itu perusahaan haruslah memperhatikan sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat mencapai visi perusahaan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan, karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berarti untuk kemajuan perusahaan (Khairuddin, 2017).

Killian (dalam Pratama 2017) menyatakan bahwa sebagai sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, serta dikembangkan dalam organisasi. Perusahaan yang terus memperhatikan sumber daya manusianya secara positif akan menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga tercipta rasa saling

memiliki antara karyawan dan perusahaan tersebut, hal ini akan mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku yang baik melebihi yang diharapkan.

Bogler dan Somech (dalam Brahmana & Sofyandi, 2007) menyatakan peningkatan efektivitas, efisiensi dan kreatifitas ini sangat bergantung pada kesediaan para karyawan untuk berkontribusi secara positif menyikapi perubahan. Berkontribusi secara positif adalah perilaku yang bersedia bekerja tidak hanya dalam kewajiban secara formal sesuai dengan apa yang diuraikan menjadi uraian pekerjaannya melainkan yang lebih dari sekedar uraian pekerjaan formalnya tersebut. Karyawan yang melakukan pekerjaan melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan artinya karyawan tersebut telah melakukan pekerjaan yang *extra-role*, dan perilaku *extra-role* inilah yang disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini dengan tugas yang semakin banyak dan tuntutan yang tidak ada habisnya akan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, karena karyawan dengan OCB yang baik akan membantu rekan kerjanya dalam penyelesaian tugas, sukarela mengerjakan pekerjaan tambahan, menghindari konflik yang tidak perlu termasuk dengan rekan kerja dan perusahaan, menghormati aturan yang telah ditetapkan perusahaan dan dapat menerima dengan baik jika suatu saat diberikan pekerjaan tambahan.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku yang dilaksanakan oleh anggota secara sukarela di luar persyaratan pekerjaan dan ketentuan organisasi, dalam arti tidak terdeskripsi dalam sistem imbalan

organisasi yang jika dilaksanakan oleh anggota akan meningkatkan berfungsinya organisasi (Wirawan, 2013).

Dalam pekerjaan sehari-hari, jika semua karyawan telah menampilkan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan maka sistem dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Namun dalam kenyataannya tidak semua karyawan dalam kesehariannya menampilkan kinerja yang baik sehingga ada saja masalah yang terjadi, termasuk karyawan yang selalu memberikan alasan terkait pekerjaannya dan berhalangan untuk dapat berkontribusi dengan baik dalam perusahaan karena sebab-sebab tertentu.

Bila perilaku karyawan yang ditampilkan seperti itu, maka akan muncul gangguan pada kinerja bukan hanya secara individual tetapi juga *team work*, oleh sebab itu maka agar sistem tetap dapat berjalan dengan lancar dibutuhkan kesediaan karyawan lain untuk saling membantu dan mengambil peran lebih dalam mengambil alih untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang tertunda agar mempercepat penyelesaian pekerjaan. Tetapi dalam kenyataannya jarang sekali karyawan yang mau berperan lebih dan mengerjakan sesuatu yang bukan merupakan tanggung jawab dan kewajibannya sehingga secara keseluruhan kinerja *team work* tidak bisa dikatakan baik.

Permasalahan yang muncul terkait dengan *organizational citizenship behavior* pada *Delivery Premium Sub Unit Head* adalah terkait dengan kepanitiaan dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak JNE seperti kegiatan PORSENI dan Kemerdekaan, tidak semua karyawan yang

antusias untuk terlibat dalam kegiatan dikarenakan diluar dari *jobdesc* dan belum tentu ada imbalannya, lalu adanya keluhan dari karyawan terhadap perubahan yang terjadi dalam sistem perusahaan, dimana keluhan ini tidak disampaikan secara langsung namun menjadi pembicaraan terhadap sesama rekan kerja hingga diketahui oleh pihak pimpinan.

Permasalahan lain yang muncul adalah terdapat beberapa karyawan dengan orang yang sama memberikan surat izin dengan alasan sakit setiap bulannya sehingga cenderung meninggalkan pekerjaannya, lalu terdapat karyawan yang menolak tawaran untuk *self development* dari pimpinan seperti mengikuti *training management* dan sejenisnya, serta terdapat beberapa karyawan yang kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya seperti tidak mau berkunjung kerumah konsumen lalu membuat status tutup padahal jam operasional belum menunjukkan jadwalnya tutup.

Hal-hal tersebut berbanding terbalik dengan aspek dari *organizational citizenship behavior* yaitu *sportmanship* dan *civic virtue* yang menggambarkan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal tanpa mengajukan keberatan-keberatan serta keterlibatan individu secara konstruktif dalam proses organisasi yang melebihi tuntutan minimum dari pekerjaannya, hal ini bersifat ajakan dari perusahaan.

Masalah tersebut juga menggambarkan ketidaksesuaian karyawan dengan ciri dari karyawan yang memiliki OCB yang baik yaitu membuat pernyataan konstruktif tentang organisasi dan kelompok serta menghormati dan patuh terhadap peraturan dalam organisasi. Hal tersebut sesuai dengan

apa yang diungkapkan oleh pimpinan dari salah satu divisi pada JNE Cabang

Medan yaitu divisi *delivery premium sub unit head* dibawah ini :

“Untuk kepanitiaan kegiatan tidak semua karyawan yang mau terlibat dikepanitiaan karena itu diluar tanggung jawab mereka, lalu ada beberapa karyawan tidak terima dengan perubahan sistem perusahaan yang terjadi apalagi terkait peraturan sehingga ada beberapa karyawan yang komplain dibelakang karena adanya perubahan-perubahan tersebut, lalu ada beberapa karyawan juga yang mereka sudah berada pada zona nyamannya seperti pada kebanyakan dari rider sehingga terkadang mereka menolak untuk mengikuti training untuk *self developmentnya* seperti *training management* maupun *training lainnya*, untuk karyawan juga ada beberapa yang sering kasih surat izin sakit setiap bulannya itu orang yang sama sehingga kita bertanya-tanya sebenarnya apa masalah si karyawan ini, selanjutnya untuk shift malam terkadang ada karyawan yang tidak mau berkunjung kerumah konsumen lalu dia membuat statusnya tutup padahal belum waktunya tutup dan tidak ada konfirmasi lebih lanjut pada konsumen, sehingga itu berdampak pada kepuasan konsumen”. (wawancara personal, 12 Februari 2019).

Organizational citizenship behavior pada karyawan dapat disebabkan oleh faktor internal dari dalam organisasi maupun dari dalam diri karyawan dan faktor eksternal seperti lingkungan sosial pekerjaan dan sifat dari pimpinan.

Barbuto (dalam Pratama, 2017) menyatakan bahwa pengikut dengan pemimpin *transformatif* memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau *organizational citizenship behavior* (OCB).

Tucker dan Lewis (dalam Latif, 2018) mendefinisikan kepemimpinan *transformatif* sebagai pola kepemimpinan yang dapat

memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan.

Kepemimpinan *transformasional* yang efektif akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif pula karena pemimpin *transformasional* akan mampu menyediakan lingkungan dan kondisi baik secara fisik dan psikis untuk memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan melebihi pekerjaan dan kewajiban formalnya yang disebut dengan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan oleh pihak JNE pada tahun 2017 dan 2018, pimpinan dari divisi *Delivery Premium Sub Unit Head* mendapatkan penilaian sebagai pemimpin yang terbaik.

Menurut Luthans (2011) terdapat empat aspek dalam kepemimpinan *transformasional* yaitu *idealized influence* (pengaruh yang ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individualized consideration* (pertimbangan individual).

Fenomena yang terjadi terkait kepemimpinan *transformasional* adalah berdasarkan pernyataan karyawan dan penilaian yang diberikan oleh pihak perusahaan JNE cabang Medan, pimpinan dari divisi *delivery premium sub unit head* diketahui adalah pemenang dari pimpinan divisi terbaik di JNE cabang Medan pada tahun 2017 dan 2018. Pimpinan dari divisi *delivery premium sub unit head* berdasarkan pernyataan dari karyawan adalah orang yang menggunakan empati dengan baik pada karyawannya, cenderung

bersikap baik pada karyawan misalnya tidak menampilkan amarahnya dimuka umum, lebih cenderung menyelesaikan masalah secara interpersonal dan menerima aspirasi serta keluhan dari karyawan secara interpersonal.

Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa pimpinan divisi *delivery premium sub unit head* dapat diasumsikan memiliki aspek dalam kepemimpinan *transformatif* yaitu *individual consideration* sehingga dapat memperlakukan karyawan secara individual sehingga lebih membangun komunikasi interpersonal yang baik untuk mengurangi permasalahan yang ada sehingga mampu memunculkan keinginan karyawan dalam menyampaikan aspirasi maupun keluhan terkait pekerjaan yang terjadi, namun berdasarkan sikap pemimpin yang seperti itu masih saja terdapat karyawan yang mencoba melanggar peraturan dan mencari kesempatan untuk meninggalkan pekerjaannya, serta menggambarkan OCB yang rendah.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik melakukan penelitian tentang kepemimpinan *transformatif* dan *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan judul “Pengaruh Kepemimpinan *Transformatif* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan JNE Cabang Medan ”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu terkait dengan *organizational citizenship behavior* yaitu rendahnya OCB yang dimiliki karyawan terlihat dari gambaran OCB yang rendah berdasarkan beberapa ciri dari karyawan

yang memiliki OCB yaitu membuat pernyataan konstruktif tentang organisasi dan kelompok serta menghormati dan patuh terhadap peraturan dalam organisasi, permasalahan yang terjadi adalah adanya komplain yang dilakukan oleh karyawan terhadap perubahan sistem yang dilakukan, terdapat beberapa karyawan yang berusaha untuk meninggalkan pekerjaannya dan melanggar peraturan serta menolak ajakan untuk melakukan *self development*.

Permasalahan terkait kepemimpinan *transformatif* yaitu kurang optimalnya pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya secara menyeluruh sehingga masih terdapat karyawan yang mencoba untuk meninggalkan pekerjaannya dan tidak disiplin.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi masalahnya pada kepemimpinan *transformatif* dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan JNE Cabang Medan yang dibatasi hanya pada kepemimpinan divisi *delivery premium sub unit head* dengan jumlah sampel sebanyak 51 orang dikarenakan permasalahan yang muncul terkait dengan *organizational citizenship behavior* teridentifikasi pada divisi tersebut, serta untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan *transformatif* dalam divisi *delivery premium sub unit head* terhadap *organizational citizenship behavior*.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu “Apakah ada pengaruh kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior*?”.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior* dan mengetahui pengaruh dari setiap aspek kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration* pada *organizational citizenship behavior*.

F. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan memberikan manfaat terhadap pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior*. Dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam kajian ilmu psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi serta menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

Manfaat bagi karyawan, hasil penelitian memberikan gambaran kepada karyawan tentang model kepemimpinan yang diterapkan oleh

pimpinannya dan mengetahui pentingnya *organizational citizenship behavior* dimiliki oleh setiap karyawan dalam bekerja.

Manfaat bagi pimpinan, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk memperbaiki perilaku kepemimpinan yang selama ini diterapkan agar dapat menimbulkan kinerja yang baik dari karyawan untuk pengembangan dan pencapaian visi organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Sumber daya manusia adalah sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi (Ruky, 2014). Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota atau bagian dari suatu perusahaan ataupun institusi yang memiliki sebutan sebagai karyawan atau tenaga kerja.

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

Subri (2003) mendefinisikan karyawan sebagai penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas mereka.

Hasibuan (dalam Hartoko, 2016) menyatakan bahwa karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan merupakan kekayaan utama bagi perusahaan karena karyawan adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan,

pengetahuan, motivasi dan mampu menciptakan karya, bukan hanya kekayaan bagi perusahaan tetapi juga sebagai kekuatan yang dapat mempengaruhi upaya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Karyawan memegang peran utama dalam menjalani roda kehidupan perusahaan, apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda perusahaan akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan dan sebaliknya jika karyawan tidak produktif maka roda perusahaan tidak akan berjalan dengan baik (dalam Nolandari, dkk., 2015).

Berdasarkan uraian diatas, disimpulkan bahwa karyawan adalah individu yang bekerja dan juga mampu melakukan pekerjaan dalam sebuah perusahaan ataupun institusi guna menghasilkan barang ataupun jasa yang memiliki pengaruh terhadap aktivitas organisasi maupun pencapaian tujuan dari organisasi.

B. *Organizational Citizenship Behavior*

1. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku Kewargaan (*organizational citizenship behavior*) adalah perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja (Robbins & Judge, 2015). Kumar (dalam Kurniatami, 2014) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang

memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku yang dilaksanakan oleh anggota secara sukarela di luar persyaratan pekerjaan dan ketentuan organisasi, dalam arti tidak terdeskripsi dalam sistem imbalan organisasi yang jika dilaksanakan oleh anggota akan meningkatkan berfungsinya organisasi (Wirawan, 2013).

Organ (dalam Luthans, 2011) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat *diskresioner*, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan bahwa dalam agregat mempromosikan fungsi yang efektif dari organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku penting yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi untuk memajukan perusahaan secara efektif.

Robbins & Judge (2015) mengatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas pekerjaan mereka dan memberikan kinerja yang di luar dugaan. Bentuk *organizational citizenship behavior* (dalam Aussy & Sudarma, 2017) adalah extra-peran hanya dalam arti bahwa hal itu terlibat dalam perilaku yang terkait tugas pada tingkat yang begitu jauh melampaui minimal yang diperlukan atau umumnya diharapkan ada ditingkat yang dibutuhkan pada rasa sukarela.

Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) yang baik,

karena dengan itu karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang dilakukan perusahaan agar efektivitas organisasi tetap terjaga terkhusus perubahan-perubahan yang tidak berkaitan langsung dengan benefit yang akan didapatkan oleh karyawan (dalam Khairuddin, 2017). Organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien apabila anggota organisasi dapat saling membantu secara sukarela dalam pencapaian tujuan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah suatu bentuk perilaku sukarela pada individu yang dilakukan dalam keadaan sadar dan tanpa mengharapkan imbalan ataupun penghargaan untuk bekerja dan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi diluar pekerjaan formal yang diberikan dalam organisasi.

2. Ciri-Ciri *Organizational Citizenship Behavior*

Robbins dalam Appelbeum *et al.* (2004), karyawan dikatakan mempunyai OCB yang baik jika menunjukkan beberapa perilaku sebagai berikut:

1. Membuat pernyataan konstruktif tentang organisasi dan kelompok kerjanya
2. Menghindari konflik yang tidak perlu
3. Membantu karyawan lain dalam satu tim
4. Mengajukan diri untuk pekerjaan ekstra
5. Menghormati semangat dan isi peraturan yang dimiliki organisasi, dan

6. Dengan besar hati, mentolerir kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

Jex (dalam Dian,2014) menyatakan bahwa secara umum *organizational citizenship behavior* mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari *job description*nya karyawan secara formal (misalnya, membantu rekan kerja; sopan kepada orang lain), atau perilaku yang karyawan tidak dihargai secara formal.

Mariman (2014) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* melibatkan beberapa perilaku seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa ciri-ciri dari *organizational citizenship behavior* pada karyawan adalah perilaku yang melebihi dari arahan kerjanya seperti membantu rekan kerja, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, membuat pernyataan konstruktif tentang organisasi dan kelompok, menghormati dan patuh terhadap peraturan dalam organisasi dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Wirawan (2013) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi,

kepemimpinan *transformatif* dan *servant leadership*, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme, keadilan organisasi.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu kepemimpinan *transformatif*. Jahangir (dalam Kurniatami, 2014) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB. Menurut Bass (dalam Kurniatami, 2014), model *transformatif leadership* mampu memberikan solusi dalam memahami tentang apa yang membuat *leaders* memiliki pengaruh yang besar terhadap *followers*-nya dan faktor-faktor apa saja yang membuat kinerja dari sejumlah organisasi kecil dan besar sukses secara berkelanjutan. Kepemimpinan *transformatif* yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasional yang lebih unggul dan meningkatkan efektifitas diri pengikut dalam pencapaian tujuan organisasi.

Organ (2006) mengategorikan faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* terdiri dari perbedaan individu, sikap kerja dan faktor kontekstual, berikut penjelasannya :

- a. Perbedaan individu termasuk sifat yang stabil yang dimiliki individu, meliputi: kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidak pedulian dengan penghargaan, motivasi, kebutuhan, dan nilai individu.
- b. Sikap kerja adalah emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja, meliputi: komitmen organisasi,

persepsi kepemimpinan dan dukungan organisasi, person organization fit, kepuasan kerja, psychological contract, persepsi keadilan dan keadilan organisasi.

- c. Faktor kontekstual adalah pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, bekerja kelompok, organisasi atau lingkungan. Variabel kontekstual meliputi: karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, budaya dan iklim organisasi, profesionalisme, dan harapan peran sosial.

Shweta dan Srirang (Pratama, 2017) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, diantaranya:

- a. Disposisi individu dan motif individu

Disposisi individu seperti *positive affectivity*, *negative affectivity*, *conscientiousness*, *agreeableness* dan juga *locus of control* memiliki peran yang penting dalam menentukan *organizational citizenship behavior* yang akan ditampilkan oleh karyawan, selain itu motivasi intrinsik maupun ekstrinsik juga turut berperan dalam menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang akan ditampilkan oleh karyawan.

- b. Kohesivitas individu

Kohesivitas individu berhubungan dengan keinginan setiap individu dalam mempertahankan hubungannya dengan kelompok dalam pekerjaannya. Kohesivitas individu akan menimbulkan munculnya kohesivitas dalam kelompok sehingga dapat mendorong munculnya

organizational citizenship behavior yang bertujuan untuk lebih mempererat hubungan antar individu dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Sikap pegawai

Organizational citizenship behavior tergantung pada bagaimana sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja, sikap pegawai ini meliputi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Riset menunjukkan bahwa saat orang dalam suasana hati yang baik akibat puas akan pekerjaannya, mereka akan lebih mungkin untuk terlibat dalam OCB (Robbins & Judge, 2015).

d. Kepemimpinan *transformasional*

Karyawan yang memiliki pemimpin dengan kepemimpinan *transformasional* adalah karyawan yang paling mungkin terlibat dalam OCB. Kepemimpinan *transformasional* lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Pemimpin *transformasional* lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik dan mengembangkan pengikutnya (Luthans, 2011). Jelas sekali bahwa perhatian pada munculnya OCB pada karyawan bergantung pada bagaimana efektivitas kepemimpinan yang berjalan didalam organisasi.

e. Keadilan organisasi

Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Organisasi yang mengikuti prinsip

umum keadilan organisasi akan memastikan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional yang terdapat didalam organisasi telah memiliki ukuran yang baik dan jelas karena setiap komponen dalam keadilan memberikan kontribusi yang sangat penting dalam OCB.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini akan diteliti faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pada karyawan yaitu kepemimpinan *transformasional*.

4. Aspek-Aspek *Organizational Citizenship Behavior*

Organ, dkk (2006) mengidentifikasi lima aspek yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, diantaranya :

a. *Altruism*

Perilaku anggota organisasi dalam membantu rekannya yang mengalami kesulitan tanpa ada paksaan dalam situasi pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasi maupun masalah pribadi.

b. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi, hal ini berkaitan dengan kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum.

c. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi, berisi tentang pantangan-pantangan untuk

membuat isu yang dapat merusak citra organisasi walaupun dalam keadaan tidak menyenangkan.

d. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekannya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki *courtesy* ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue*

Keterlibatan individu secara konstruktif dalam proses organisasi yang melebihi tuntutan minimum dari pekerjaannya. *Civic virtue* menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial ilmiah, hal ini bersifat ajakan dari perusahaan, mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, seperti: menghadiri rapat, mengemukakan pendapat, mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana pelaksanaan dan prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi aset yang dimiliki organisasi.

Podsakoff, dkk (dalam Dash dan Pradhan, 2014) menyatakan tujuh aspek dalam *organizational citizenship behavior*, yaitu *helping behavior*, *sportmanship*, *organizational loyalty*, *organizational compliance*, *individual initiative*, *civic virtue* dan *self-development*. Ketujuh aspek tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

a. *Helping behavior*

Perilaku individu yang mengacu pada sikap membantu secara sukarela dan tanpa paksaan kepada rekan kerja ataupun karyawan lain.

b. *Sportmanship*

Perilaku individu yang mengarah pada perilaku untuk tidak mengeluh ketika individu merasa tidak nyaman oleh orang lain ataupun organisasi dan tetap dapat mempertahankan sikap yang positif bahkan didalam situasi yang menantang.

c. *Organizational loyalty*

Perilaku individu yang mengacu pada karyawan yang mempromosikan organisasi kepada orang luar dan berkomitmen kepada organisasi bahkan dalam situasi yang buruk.

d. *Organizational compliance*

Organizational compliance mengacu pada ketaatan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang telah ditetapkan.

e. *Individual initiative*

Inisiatif individu yang mengacu pada kinerja tugas karyawan diluar tingkat yang diharapkan dan apa yang diperlukan dalam pemecahan masalah.

f. *Civic virtue*

Civic virtue melibatkan partisipasi karyawan yang bertanggung jawab dan konstruktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

g. *Self-development*

Self-development mengacu pada perilaku karyawan secara sukarela untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya untuk kinerja yang lebih baik dalam pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan aspek-aspek yang digunakan untuk mengungkapkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan adalah *altruisme, conscientiousness, sportsmanships, courtesy* dan *civic virtue*.

C. Kepemimpinan *Transformasional*

1. Pengertian Kepemimpinan *Transformasional*

Kepemimpinan *transformasional* (*transformational leader*) adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan pekerjaan di atas ekspetasi dan melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kepentingan organisasi (Robbins & Judge, 2015). Pemimpin *transformasional* memiliki karakter yang karismatik karena mereka mampu membangun ikatan emosional yang kuat dengan public untuk mencapai tujuan tertentu (Umam, 2010)

Kepemimpinan *transformasional* lebih didasarkan pada para pemimpin yang mengangkat nilai, keyakinan dan kebutuhan dari pengikut mereka (Luthans, 2011). Para pemimpin *transformasional* adalah pemimpin yang mengerti apa yang menjadi kebutuhan karyawan mereka dalam meningkatkan kinerja secara optimal pada karyawan. Umam (2010) menyatakan bahwa model kepemimpinan ini menumbuhkan kesadaran

pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang bahwa entitas-entitas dalam kepemimpinan saling mempengaruhi.

Antonakis et al (dalam Pratama, 2017) mendefinisikan kepemimpinan *transformatif* sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pemimpin merubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi. Pemimpin yang proaktif adalah pemimpin yang lebih dari sekedar mengambil inisiatif, mengenali tanggung jawab dan mampu menangkap peluang yang ada, serta memiliki visi yang jelas sehingga dapat memotivasi pengikutnya dalam pencapaian visi organisasi.

Tucker dan Lewis (dalam Latif, 2018) mendefinisikan kepemimpinan *transformatif* sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan acara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Pemimpin *transformatif* adalah para pemimpin yang berusaha untuk memberdayakan dan meningkatkan pengikutnya yaitu mengembangkan pengikut untuk menjadi pemimpin juga (Luthans, 2011).

Tichy dan Devanna (dalam Luthans, 2011) menyatakan bahwa pemimpin *transformatif* memiliki karakter seperti mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, berani, mempercayai orang lain, motor penggerak nilai, pembelajar sepanjang masa, memiliki kemampuan untuk

menghadapi kompleksitas termasuk ambiguitas dan ketidakpastian serta seseorang yang visioner. Menurut Bass (Lako, 2004), model kepemimpinan *transformasional* mampu memberikan solusi dalam memahami tentang apa yang membuat *leaders* memiliki pengaruh yang besar terhadap *followers*-nya dan faktor-faktor apa yang membuat kinerja dari sejumlah organisasi kecil dan besar sukses secara berkelanjutan.

Lako (2004) menjelaskan bahwa proses transformasi dalam *transformational leader* dapat dicapai melalui tiga cara, yaitu dengan :

1. menggerakkan tingkat kesadaran, keyakinan tentang arti penting dan nilai dari *out-comes* yang ditunjuk, dan cara-cara mencapainya.
2. mendorong *followers* untuk melakukan sesuatu melebihi minat mereka sendiri untuk melindungi tim, organisasi atau pemerintahan yang lebih besar.
3. Mengubah tingkat kebutuhan *followers* berdasarkan hirarki kebutuhan Maslow atau memperluas portofolio kebutuhan dan keinginan *followers*.

Selanjutnya Newstrom dan Bass (Latif, 2018) menyatakan pimpinan *transformasional* memiliki beberapa komponen perilaku tertentu, diantaranya adalah integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melampaui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan *transformasional* adalah perilaku pemimpin yang dapat memotivasi para pengikutnya dengan cara mengangkat nilai, memberikan keyakinan dan mengerti akan kebutuhan dari pengikutnya sehingga para pengikut melaksanakan tugas diatas ekspetasi dan melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Ciri-Ciri Kepemimpinan *Transformasional*

Tichy dan Devanna (Wahjono, 2010) melakukan penelitian dengan wawancara mendalam, menyimpulkan bahwa pemimpin *transformasional* memiliki karakter sebagai berikut :

- a. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan.
- b. Mereka berani.
- c. Mereka mempercayai orang.
- d. Mereka motor penggerak nilai.
- e. Mereka pembelajar sepanjang masa.
- f. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian.
- g. Mereka visioner

Karakteristik kepemimpinan *transformasional* menurut Bass (Safaria, 2004) adalah :

- a. Menciptakan visi dan kekuatan misi, menanamkan kebanggaan pada diri bawahan, memperoleh dan memberikan penghormatan, serta menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan. Mengkomunikasikan

harapan tinggi, menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.

- b. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan. Memberikan perhatian secara personal, membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual, melatih dan memberikan saran-saran, menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi kinerja bawahan.

Bass (Wahjono, 2010) memberi ciri kepada pemimpin yang menjalankan kepemimpinan *transformasional* sebagai berikut :

“Para pemimpin *transformasional* yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu menanggapi kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat”.

Pemimpin *transformasional* adalah pemimpin yang mungkin melakukan lebih banyak hal yang akan memberdayakan pengikut kepada individu, mengembangkan keterampilan pengikut dan kepercayaan diri, membentuk tim yang dikelola sendiri, menyediakan akses langsung ke informasi yang sensitif, menghilangkan kontrol yang tidak perlu dan membangun budaya yang kuat untuk membangun pemberdayaan (Yukl, 2006).

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa ciri-ciri dari kepemimpinan *transformatif* adalah pemimpin yang dapat memotivasi bawahannya, mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, berani, mempercayai orang, motor penggerak nilai, pembelajar sepanjang masa dan memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas dan ambiguitas terhadap permasalahan yang terjadi.

3. Faktor-Faktor Kepemimpinan *Transformatif*

Sutarto (dalam Kurniatami, 2014) mengungkapkan faktor-faktor kepemimpinan *transformatif* ada dua hal yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, faktor intrinsik adalah sikap pimpinan yang dapat menciptakan kondisi psikis yaitu kondisi yang sehat secara mental sehingga mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan dan perubahan yang terjadi sedangkan faktor ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor keluarga dan lingkungan sosial masyarakat.

Faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan *transformatif* adalah kemampuan, kepribadian, pengalaman dan motivasi yang dimiliki untuk membuat suatu prestasi berdasarkan sistem nilai yang ditentukan, serta memiliki kedewasaan, memiliki sikap kemanusiaan dan yakin atau percaya kepada bawahan sehingga dapat menjalin hubungan sosial yang baik dengan para karyawannya (dalam Setyaningrum, 2015).

Bass (Lako, 2004) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *transformatif leader* adalah *charismatic leadership*,

individual consideration dan *intellectual stimulation*. *Charismatic leadership* digunakan untuk menggambarkan para pemimpin yang melalui kekuasaan pribadi mereka memiliki pengaruh *extraordinary* yang besar terhadap *follower*, *individualized consideration* berkaitan dengan kemampuan dan tanggung jawab *leaders* untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas subordinat, sedangkan *intellectual stimulation* digunakan untuk menstimulasi *extra effort* antar *followers*-nya dan membangkitkan *heightened efforts* para *follower* melalui karisma dan *individualized consideration*.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan *transformasional* berasal dari faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik dari *leaders*, faktor intrinsik meliputi sikap pimpinan dari dalam diri individu termasuk kepribadian, kedewasaan, *charismatic leadership*, *individual consideration* dan *intellectual stimulation*, sedangkan faktor ekstrinsik adalah hal-hal yang dapat mempengaruhi *leaders* dari luar dalam diri *leaders* tersebut, termasuk keluarga dan lingkungan sosial.

4. Aspek-Aspek Kepemimpinan *Transformasional*

Menurut Luthans (2011) terdapat empat aspek dalam kepemimpinan *transformasional* yaitu *idealized influence* (pengaruh yang ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individualized consideration*

(pertimbangan individual). Keempat komponen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* menyebabkan pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individual consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara

individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

Penelitian Rafferty & Griffin yang didasarkan pada model yang dikembangkan oleh Bass (dalam Brahmana & Sofyandi, 2007) menemukan lima subdimensi kepemimpinan *transformatif* yang memiliki validitas diskriminan antara satu dengan yang lainnya. Kelima subdimensi kepemimpinan *transformatif*, yaitu :

a. *Vision*

Vision adalah dimensi kepemimpinan yang diangkat dari konstruk yang lebih luas yaitu karisma dengan pembahasan yang penting adalah mengartikulasikan visi. Mengartikulasikan visi maksudnya adalah menyatakan ataupun melakukan kegiatan yang mengarah pada pembuatan visi dan pencapaian visi tersebut. Visi merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasional dan sasaran dari organisasi yang disepakati agar dapat melakukan pekerjaan tanpa ada paksaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. *Inspirational communication*

Inspirational communication adalah percakapan emosional yang berisi pesan-pesan positif yang mendorong dan membangun tentang organisasi untuk dapat membangkitkan semangat, rasa percaya diri dan memotivasi para pengikut.

c. *Supportive leadership*

Supportive leadership adalah perilaku pimpinan yang diarahkan pada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi bawahan, seperti

memperhatikan tingkat kesejahteraan bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, membentuk keakraban dan menciptakan kondisi yang penuh dengan dukungan psikologis.

d. Intellectual stimulation

Intellectual stimulation adalah faktor kepemimpinan yang mengarah pada perilaku yang dapat meningkatkan minat serta kewaspadaan bawahan atas munculnya masalah sehingga dapat mengembangkan kemampuan bawahan untuk berpikir, mengkonseptualisasi, menganalisis masalah dan mendapatkan perspektif yang baru.

e. Personal recognition

Personal recognition terjadi ketika pimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha-usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian performa konsisten dengan visi melalui pujian ataupun pengakuan terbuka atas usaha yang dilakukan bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan aspek-aspek yang digunakan untuk mengungkap kepemimpinan *transformatif* adalah *idealized influence* (pengaruh yang ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individualized consideration* (pertimbangan individual).

D. Pengaruh Kepemimpinan *Transformatif* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior adalah suatu bentuk perilaku sukarela pada individu yang dilakukan dalam keadaan sadar dan tanpa mengharapkan

imbalan ataupun penghargaan untuk bekerja dan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi diluar pekerjaan formal yang diberikan dalam organisasi.

Organizational citizenship behavior dapat dibentuk oleh model kepemimpinan *transformatif*. Kepemimpinan *transformatif* adalah perilaku pemimpin karismatik yang dapat memotivasi para pengikutnya dengan cara mengangkat nilai, memberikan keyakinan dan mengerti akan kebutuhan dari pengikutnya sehingga para pengikut melaksanakan tugas diatas ekspektasi dan melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki pemimpin dengan model kepemimpinan *transformatif* akan lebih memungkinkan untuk memunculkan perilaku *organizational citizenship behaviour*.

Kepemimpinan *transformatif* sangat menentukan bagaimana *organizational citizenship behaviour* dapat muncul dalam perilaku kerja sehari-hari. Menurut Wirawan (2013) salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan *transformatif*. Latif (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan *transformatif* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Zhang (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan *transformatif* adalah kepemimpinan yang memfasilitasi bawahan dengan memberikan motivasi, menginspirasi, mendukung karyawan, dan memiliki harapan bahwa bawahan akan menampilkan perilaku yang melebihi dari pekerjaan formalnya tetapi tidak beralasan dan mengharapkan imbalan.

Pemimpin dengan kepemimpinan *transformatif* yang efektif dapat memiliki pengaruh yang luar biasa pada bawahannya karena pemimpin akan

menaruh perhatian kepada kebutuhan dari para bawahan, membantu mengubah kesadaran dan pikiran bawahan terkait masalah yang dihadapi dan membantu untuk dapat melihat permasalahan dengan sudut pandang yang berbeda, membangkitkan semangat dan menginspirasi para bawahan sehingga mendorong bawahannya untuk dapat melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan mendukung tujuan perusahaan.

Bawahan yang merasa diperlakukan baik secara psikis akan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya sehingga akan menimbulkan kinerja yang baik pula. Kepemimpinan *transformatif* merupakan penentu bagi karyawan untuk dapat memunculkan perilaku sukarela dalam bekerja melebihi apa yang menjadi syarat uraian pekerjaannya yang disebut *organizational citizenship behavior*.

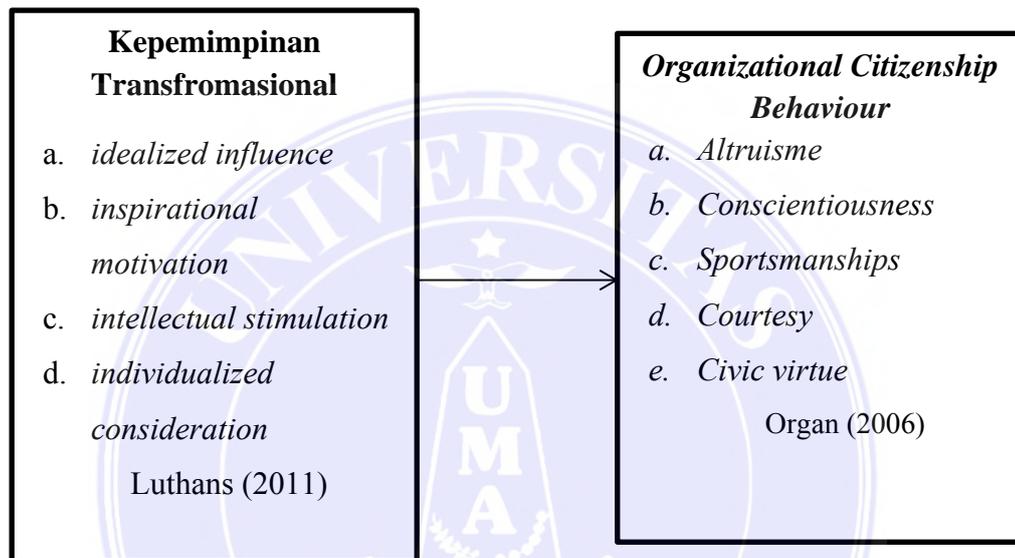
Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan *transformatif* dengan *organizational citizenship behavior*, hal ini berarti dengan meningkatnya kepemimpinan *transformatif* maka juga dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* para karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Atmaja & Andyani (2016), Darmawan & Maisaroh (2017) dan Latif (2018) tentang pengaruh kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan bahwa kepemimpinan *transformatif* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan *transformatif* memiliki pengaruh pada *organizational citizenship behavior*, dan bawahan yang memiliki pemimpin dengan

kepemimpinan *transformatif* akan menampilkan kinerja yang baik melebihi apa yang diharapkan secara sukarela tanpa berharap mendapatkan imbalan dan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

E. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah :



Tabel 1 : Kerangka Konseptual

F. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada pengaruh positif kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan, dengan asumsi semakin baik pemimpin menampilkan perilaku kepemimpinan *transformatif* maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2016) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasional (*ex post facto*).

Anshori & Iswati (2009) menyatakan bahwa penelitian *ex post facto* adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian ditelusur kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian tersebut, selanjutnya hal senada juga disampaikan oleh Hikmawati (2018) yang menyatakan bahwa penelitian *ex post facto* disebut demikian karena sesuai dengan arti *ex post facto*, yaitu “dari apa dikerjakan setelah kenyataan”, maka penelitian ini disebut sebagai penelitian sesudah kejadian.

Penelitian korelasional adalah penelitian yang sifatnya menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih, penelitian *ex post facto* dapat mengkaji hubungan dua variabel bebas atau lebih dalam waktu yang bersamaan untuk menentukan efek variabel bebas tersebut pada variabel terikat (Hikmawati, 2018).

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Dari penelitian yang diangkat peneliti tentang pengaruh kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior*, maka variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Variabel Terikat Y : *Organizational Citizenship Behavior*
- b. Variabel Bebas X : *Kepemimpinan Transformatif*

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior adalah suatu bentuk perilaku sukarela pada individu yang dilakukan dalam keadaan sadar dan tanpa mengharapkan imbalan ataupun penghargaan untuk bekerja dan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi diluar pekerjaan formal yang diberikan dalam organisasi. *Organizational citizenship behavior* diungkap melalui aspek *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanships*, *courtesy* dan *civic virtue*.

2. *Kepemimpinan Transformatif*

Kepemimpinan Transformatif adalah perilaku pemimpin yang dapat memotivasi para pengikutnya dengan cara mengangkat nilai, memberikan keyakinan dan mengerti akan kebutuhan dari pengikutnya sehingga para pengikut melaksanakan tugas diatas ekspektasi dan

melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan *transformasional* diungkap melalui aspek *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

D. Subjek Penelitian

1. Populasi

Suatu populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan (Nazir, 2014). Sugiyono (2016) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan divisi *Delivery Premium Sub Unit Head* yang berjumlah 51 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Sampel yang diambil dari populasi haruslah yang benar-benar mewakili sehingga pengambilan sampel harus dilaksanakan dengan teknik-teknik tertentu agar mendapatkan hasil yang efektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan divisi *Delivery Premium Sub Unit Head* yang berjumlah 51 orang.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik total sampling, menurut Sugiyono (2011) total sampling merupakan teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data tidak lain dari suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian yang dilakukan dengan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Nazir, 2014). Sugiyono (2016) mengemukakan bahwa teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan) dan gabungan ketiganya.

Dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner untuk mengumpulkan data identitas diri subjek dan skala psikologi untuk mengukur *organizational citizenship behavior* dan kepemimpinan *transformational*. Skala yang diberikan adalah skala langsung dan tertutup karena subjek yang diteliti mengisi sendiri dan skala yang diberikan sudah berisi alternatif pilihan jawaban yang telah dibatasi dan ditentukan oleh peneliti.

Kuesioner terdiri dari aitem-aitem pernyataan yang terbagi kedalam dua kelompok yaitu favorable dan unfavorable, aitem favorable adalah aitem yang berbentuk pernyataan yang positif atau mendukung sedangkan unfavorable adalah aitem yang berbentuk pernyataan negatif atau tidak mendukung.

Skala psikologi yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert dengan empat alternatif jawaban yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS) dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Subjek diminta untuk memilih salah satu dari empat kemungkinan jawaban yang tersedia lalu skor yang diberikan pada setiap pilihan dari subjek untuk pernyataan favorable adalah SS = 4, S = 3, TS = 2, STS = 1, sedangkan untuk pernyataan unfavorable adalah SS = 1, S = 2, TS = 3, STS = 4. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing skala :

1. Skala *organizational citizenship behavior*

Skala *organizational citizenship behavior* yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan aspek-aspek menurut Organ, dkk (2006) yaitu *altruisme* yang ditandai dengan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan, *conscientiousness* yang ditandai dengan usaha untuk sesuatu yang lebih dari yang diharapkan organisasi, *sportsmanships* yang ditandai dengan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi, *courtesy* yang ditandai dengan perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya dan *civic virtue* yang ditandai dengan keterlibatan individu secara konstruktif dalam proses organisasi yang melebihi tuntutan minimum pekerjaannya.

Skor untuk *organizational citizenship behavior* dapat diperoleh dari penjumlahan masing-masing aspek *organizational citizenship behavior*, jika skor *organizational citizenship behavior* semakin tinggi maka semakin tinggi derajat *organizational citizenship behavior* yang dimiliki.

2. Skala kepemimpinan *transformatif*

Skala kepemimpinan *transformatif* yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan komponen-komponen kepemimpinan *transformatif* menurut Luthans (2011) yang terdiri dari *idealized influence* (pengaruh yang ideal) yaitu ditandai dengan perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan, *inspirational motivation* (motivasi inspirasional) yaitu ditandai dengan perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik, *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) yaitu ditandai dengan perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat, dan *individualized consideration* (pertimbangan individual) yaitu ditandai dengan perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

Skor kepemimpinan *transformatif* dapat diperoleh dari penjumlahan masing-masing aspek dari komponen kepemimpinan *transformatif*, jika skor kepemimpinan *transformatif* semakin tinggi maka semakin tinggi derajat kepemimpinan *transformatif* yang didapatkan ataupun dirasakan oleh individu sebagai karyawan.

F. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Validitas berkaitan dengan persoalan, apakah kita benar-benar mengukur apa yang kita pikirkan sedang kita ukur (Anshori & Iswati, 2009). Sugiyono (2016) menyatakan bahwa valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi (*content validity*). Validitas isi mempersoalkan apakah isi dari suatu alat ukur (bahannya, topiknya, substansinya) cukup representatif dari isi atau sifat isi universal dari sifat-sifat yang ingin diukur (Nazir, 2014). *Content validity* disusun berdasarkan rancangan atau program yang telah ada dan uji validitasnya dilakukan dengan membandingkan program yang ada dan konsultasi dengan ahli (Sugiyono, 2016).

2. Reliabilitas

Sugiyono (2016) menyatakan bahwa instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Teknik yang digunakan untuk pengukuran reliabilitas alat ukur penelitian ini adalah teknik koefisien *Alpha Cronbach*. Reliabilitas dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan bantuan *SPSS versi 21.0 for windows*.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena dengan analisislah, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna

dalam memecahkan masalah (Nazir, 2014). Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik (Sugiyono, 2016), namun sebelum melakukan analisis data maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas dan uji linearitas.

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak, hal ini dilakukan dengan melihat *One Sample Kolmogorov-Smirnov* yang dianalisis menggunakan program *SPSS Versi 21.0 for Windows*, sedangkan uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linear dengan variabel terikat.

Dalam penelitian ini uji hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi yaitu untuk memprediksi atau menguji pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat, Sugiyono (2016) menyatakan bahwa analisis regresi digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikkan atau diturunkan. Uji regresi dilakukan dengan menggunakan program *SPSS (Statistic Packages For Social Science) versi 21.0 for Windows*. Rumus regresi :

$$Y = a + Bx.$$

Keterangan :

Y : *Organizational Citizenship Behavior*

a : Konstanta regresi

Bx : Nilai turunan atau peningkatan variabel bebas

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan simpulan dan saran-saran sehubungan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Pada bagian pertama akan dijabarkan simpulan dari penelitian ini dan pada bagian berikutnya akan dikemukakan saran-saran yang dapat digunakan bagi para pihak terkait.

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode analisis regresi, maka hal-hal yang dapat peneliti simpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior* dilihat dari nilai koefisien determinan (r^2) = 0,277 dengan $p = 0,004 < 0,05$, artinya ada pengaruh positif kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior*, semakin baik kepemimpinan *transformatif* maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan sub divisi *Delivery Premium Sub Unit Head JNE Cabang Medan*.
2. Pengaruh kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior* dilihat dari koefisien determinan (r^2) = 0,277 atau sebesar 27,7%, sementara sisanya 72,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, tanggung jawab sosial pegawai,

3. umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme dan keadilan organisasi.
4. Sumbangan efektif dari setiap aspek dalam kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu *idealized influence* sebesar 21,99%, *inspirational motivation* sebesar 3,16%, *intellectual stimulation* sebesar 9,90% dan *individualized consideration* sebesar -7,35% tetapi untuk sumbangan efektif yang digunakan adalah harga mutlak.
5. Pengaruh tertinggi dari aspek kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pimpinan sub divisi *Delivery Premium Sub Unit Head* JNE Cabang Medan yaitu *idealized influence* sebesar 21,99% artinya pemimpin mampu menimbulkan kepercayaan pada pengikutnya atas kapasitasnya dalam memimpin dan mengatasi setiap masalah.
6. Pengaruh terendah dari aspek kepemimpinan *transformatif* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pimpinan sub divisi *Delivery Premium Sub Unit Head* JNE Cabang Medan yaitu *individualized consideration* sebesar -7,35% artinya pemimpin masih perlu meningkatkan pendekatan dengan memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran
7. Terdapat nilai kepemimpinan *transformatif* yang baik pada sub divisi *Delivery Premium Sub Unit Head* JNE Cabang Medan dengan

mean empirik sebesar 73,78 dan mean hipotetik sebesar 62,5 . Selain itu, karyawan pada sub divisi *Delivery Premium Sub Unit Head* JNE Cabang Medan memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi, di mana mean empirik yang diperoleh sebesar 92,86 dan mean hipotetik sebesar 75.

B. Saran

Berdasarkan dengan kesimpulan diatas, maka berikut dapat diberikan beberapa saran diantaranya :

1. Bagi Pihak Karyawan

Bagi pihak karyawan disarankan untuk mempertahankan *organizational citizenship behavior* yang telah dimiliki dengan terlibat lebih aktif pada tujuan penyelesaian pekerjaan dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak JNE diluar dari tanggung jawab pekerjaan seperti pengajian, futsal, safari ramadhan, PORSENI dan kegiatan lainnya untuk mencapai tujuan bersama.

2. Bagi Pihak Atasan

Bagi pihak atasan disarankan untuk mempertahankan gaya kepemimpinannya dengan lebih memotivasi karyawan (*inspirational motivation*) dan meningkatkan pertimbangan individual (*individualized consideration*) pada karyawan dengan melakukan komunikasi yang lebih intens terhadap karyawan secara personal untuk mempertahankan dan meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan.

3. Bagi Pihak Perusahaan

Bagi pihak perusahaan disarankan agar ikut serta dalam mempertahankan *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan dengan mempertahankan kegiatan yang ada serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang terlibat aktif diluar tanggung jawab pekerjaannya seperti mengikuti kegiatan yang diadakan perusahaan dan membantu rekan kerjanya yang lain untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

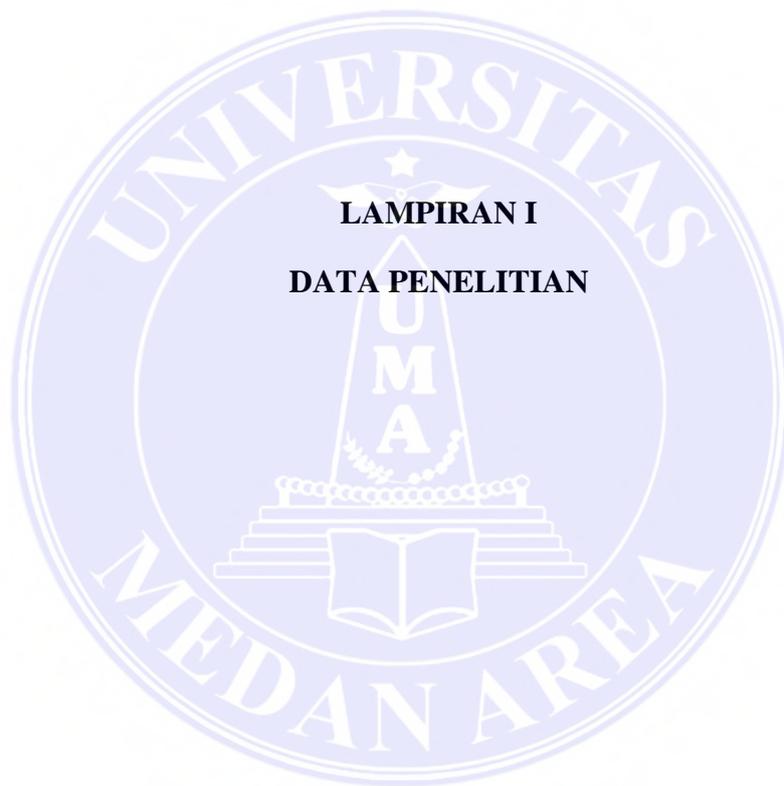
Kepada para peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti mengenai kepemimpinan *transformatif* dan *organizational citizenship behavior* disarankan untuk lebih memperhatikan proses dalam pengumpulan data termasuk melakukan screening pada gaya kepemimpinan yang diteliti serta pembuatan alat ukur agar lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan penelitian dan juga meneliti faktor-faktor lain dari *organizational citizenship behavior* seperti kepribadian, keterlibatan kerja, iklim organisasi, komitmen organisasi dan keadilan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, M., & Iswati, S. 2009. *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Surabaya: Airlangga University Press
- Appelbaum, S., et al. 2004. *Organizational Citizenship Behavior: a Case Study of Culture, Leadership and Trust*. *Management Decision*, Vol.42 No. 1, 2004 pp.13-40
- Atmaja, K.A.W., & Adnyani, G.A.D. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organizational Citizenship Behavior*. *E-Jurnal Manajemen*. Universitas Udayana
- Aussy, W.N.A., & Sudarma, K. 2017. *Pengaruh Person Organizational Fit dan Personality Pada Organizational Citizenship Behavior Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening*. *Management Analysis Journal*. Universitas Negeri Semarang
- Azwar, Saifuddin. 2008. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Brahmana, S.S., & Sofyandi, H. 2007. *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior di Utama*. Laporan Penelitian. Universitas Widyatama.
- Darmawan, A., & Maisaroh. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Islamic Boarding School Tingkat SMA Di Yogyakarta*. *Jurnal Aplikasi Bisnis*. Universitas Islam Indonesia
- Dash, S., & Pradhan, K. 2014. *Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations*. *International Journal of Business and Management Invention*: India
- Gunawan, R. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. First Machinery Tradeco Cabang Surabaya*. *AGORA*, Vol. 4, No. 1. Surabaya: Universitas Kristen Petra
- Hartoko, M.S. 2016. *Rekrutmen Calon Karyawan Tetap (Studi Kasus Politeknik LP3I Jakarta Kampus Pasar Minggu)*. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Bisnis*. Politeknik LP3I Jakarta
- Hikmawati, F. 2018. *Metodologi Penelitian*. Depok: Rajawali Pers
- Khairuddin. 2017. *Gambaran Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi*. *Proceeding of International Psychology, Education Counseling & Social work Conference*, Medan: 26-28 Agustus 2017. Hal. 52-58.

- Kurniatami, Y. 2014. *Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS)*. Jurnal. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Lako, A. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books
- Latif, I.M. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Iklim Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada RSUD Genteng Kabupaten Banyuwangi)*. Jurnal Bisnis dan Manajemen. Universitas Brawijaya
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Will Companies, Inc..
- Mariman, D. 2014. Peran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris. Jurnal Borneo Administrator. PKP2A III Lembaga Administrasi Negara
- Nazir, Moh. 2014. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nolandari, S., Henmaidi., & Hasan, A. (2015). *Pengukuran Kepuasan Kerja Karyawan APLP & A PT Semen Padang (PT X)*. Jurnal Optimalisasi Sistem Industri. Universitas Andalas
- Organ, D. W., Podsakof, P. M., and Mackenzie, S. B. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. California: Sage Publication.
- Pratama, A. 2017. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat (Studi Pada Perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru)*. Jurnal. Pekanbaru: Universitas Riau
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2015. *Perilaku Organisasi, Edisi Enambelas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky, A.S. 2014. *Menjadi Eksekutif Manajemen SDM Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset
- Safaria, T. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Setyaningrum, A.S. 2015. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan. Naskah Publikasi. Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Subri, M. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Pembangunan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta

- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sujarweni, V.W. 2014. *SPSS Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka baru
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Wahjono, S.I. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Widhiarso Wahyu. *Menghitung Sumbangan Efektif Tiap Aspek terhadap Variabel Dependen* (2019, 25 April). Diakses pada tanggal 25 April 2019 dari <http://widhiarso.staff.ugm.ac.id/files/Mencari%20Sumbangan%20Efektif%20Aspek%20Variabel.pdf>
- Yukl, Gary. 2006. *Leadership In Organizations, Edisi Keenam*. New York: Pearson Education International
- Zhang, D. 2011. *Organizational Citizenship Behavior*. Psysych761 White paper Diakses pada tanggal 15 Maret 2019 dari <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/ourpeople/documents/Deww%20Zhang%20%20Organisational%20Citizenship%20Behaviour%20%20White%20Paper.pdf>



LAMPIRAN I
DATA PENELITIAN

| DATA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|
| NO | AITEM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | | |
| 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | | |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | | |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | |
| 9 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | |
| 10 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 11 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | |
| 12 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 13 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | | |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 17 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | |
| 18 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 20 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | | |
| 21 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | | |
| 22 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 23 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan Penulisan Karya Ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 30 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | | | |
| 31 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | | |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | | |
| 33 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | | |
| 34 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 36 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 37 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 38 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 39 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 40 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 44 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 45 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 46 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 47 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 50 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |

| DATA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| NO | AITEM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| 7 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 9 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | | |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 12 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | |
| 16 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | |
| 17 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | |
| 19 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 20 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 23 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | |

UNIVERSITAS MEDAN AREA

17/10/19

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan Penulisan Karya Ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA



LAMPIRAN II

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Uji Validitas Skala *Organizational Citizenship Behavior*

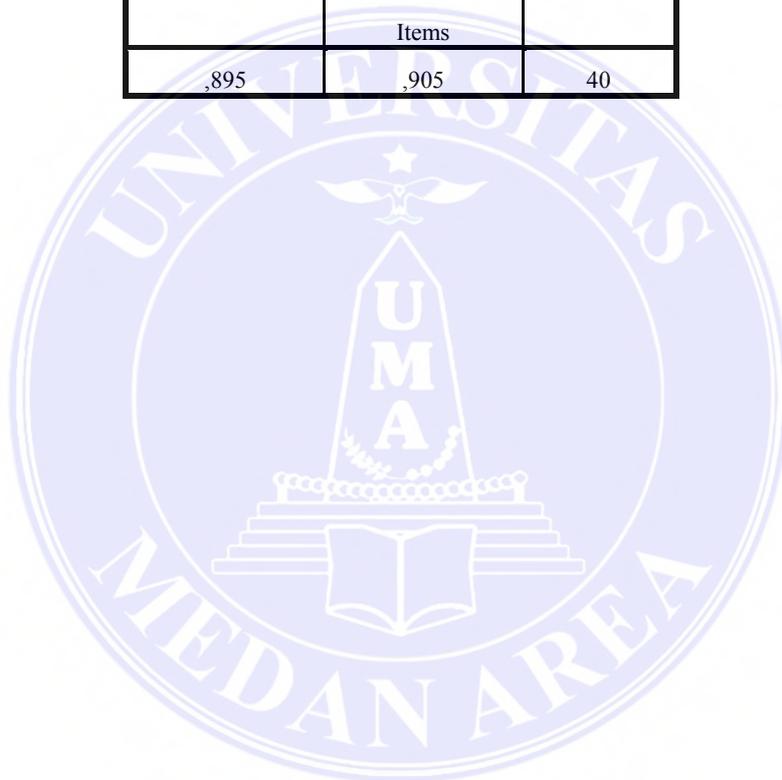
| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| VAR00001 | 120,41 | 93,767 | ,070 | ,899 |
| VAR00002 | 120,49 | 89,135 | ,509 | ,890 |
| VAR00003 | 120,49 | 88,735 | ,546 | ,890 |
| VAR00004 | 120,31 | 95,020 | -,005 | ,898 |
| VAR00005 | 120,29 | 90,492 | ,527 | ,891 |
| VAR00006 | 120,20 | 89,401 | ,515 | ,890 |
| VAR00007 | 120,22 | 92,573 | ,259 | ,894 |
| VAR00008 | 120,80 | 94,161 | ,035 | ,900 |
| VAR00009 | 120,80 | 93,121 | ,102 | ,899 |
| VAR00010 | 120,24 | 89,584 | ,548 | ,890 |
| VAR00011 | 120,31 | 90,300 | ,564 | ,890 |
| VAR00012 | 120,49 | 93,215 | ,170 | ,896 |
| VAR00013 | 120,49 | 91,135 | ,462 | ,892 |
| VAR00014 | 120,55 | 95,893 | -,088 | ,900 |
| VAR00015 | 120,33 | 88,787 | ,589 | ,889 |
| VAR00016 | 120,57 | 89,010 | ,593 | ,889 |
| VAR00017 | 120,53 | 88,814 | ,669 | ,889 |
| VAR00018 | 120,22 | 89,173 | ,637 | ,889 |
| VAR00019 | 120,22 | 89,373 | ,614 | ,889 |
| VAR00020 | 121,43 | 91,170 | ,321 | ,894 |
| VAR00021 | 120,80 | 91,321 | ,370 | ,893 |
| VAR00022 | 120,49 | 88,575 | ,703 | ,888 |
| VAR00023 | 120,53 | 87,854 | ,716 | ,888 |
| VAR00024 | 120,76 | 87,944 | ,548 | ,890 |
| VAR00025 | 120,45 | 90,973 | ,404 | ,892 |
| VAR00026 | 120,31 | 89,340 | ,617 | ,889 |
| VAR00027 | 120,43 | 90,650 | ,462 | ,891 |
| VAR00028 | 120,31 | 88,660 | ,591 | ,889 |
| VAR00029 | 120,27 | 91,483 | ,362 | ,893 |
| VAR00030 | 120,47 | 91,054 | ,349 | ,893 |
| VAR00031 | 120,43 | 91,570 | ,401 | ,892 |
| VAR00032 | 120,59 | 90,767 | ,473 | ,891 |
| VAR00033 | 120,43 | 88,010 | ,647 | ,888 |
| VAR00034 | 120,53 | 92,414 | ,228 | ,895 |
| VAR00035 | 120,71 | 92,372 | ,231 | ,895 |
| VAR00036 | 120,45 | 92,013 | ,416 | ,892 |
| VAR00037 | 120,65 | 88,513 | ,567 | ,890 |

| | | | | |
|----------|--------|--------|------|------|
| VAR00038 | 120,37 | 89,718 | ,424 | ,892 |
| VAR00039 | 120,63 | 91,278 | ,349 | ,893 |
| VAR00040 | 120,16 | 92,775 | ,154 | ,897 |

Uji Reliabilitas Skala *Organizational Citizenship Behavior*

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|---|------------|
| ,895 | ,905 | 40 |



Uji Validitas Skala Kepemimpinan Transformasional

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VAR00001 | 90,63 | 58,678 | ,308 | ,891 |
| VAR00002 | 90,65 | 56,593 | ,650 | ,885 |
| VAR00003 | 90,45 | 56,853 | ,560 | ,887 |
| VAR00004 | 90,57 | 58,250 | ,292 | ,892 |
| VAR00005 | 90,49 | 56,175 | ,646 | ,885 |
| VAR00006 | 90,57 | 57,410 | ,365 | ,890 |
| VAR00007 | 90,43 | 56,450 | ,597 | ,886 |
| VAR00008 | 90,59 | 56,687 | ,593 | ,886 |
| VAR00009 | 90,94 | 59,776 | ,114 | ,895 |
| VAR00010 | 90,35 | 60,593 | ,050 | ,895 |
| VAR00011 | 90,57 | 57,210 | ,615 | ,886 |
| VAR00012 | 90,49 | 56,975 | ,590 | ,886 |
| VAR00013 | 90,65 | 57,393 | ,473 | ,888 |
| VAR00014 | 90,59 | 57,247 | ,371 | ,890 |
| VAR00015 | 90,84 | 54,895 | ,529 | ,887 |
| VAR00016 | 90,76 | 55,424 | ,743 | ,883 |
| VAR00017 | 90,47 | 58,814 | ,333 | ,890 |
| VAR00018 | 90,76 | 56,944 | ,527 | ,887 |
| VAR00019 | 90,71 | 56,892 | ,535 | ,887 |
| VAR00020 | 90,69 | 56,860 | ,510 | ,887 |
| VAR00021 | 90,59 | 57,247 | ,511 | ,887 |
| VAR00022 | 90,69 | 56,060 | ,617 | ,885 |
| VAR00023 | 90,63 | 57,758 | ,441 | ,889 |
| VAR00024 | 90,59 | 59,207 | ,303 | ,891 |
| VAR00025 | 90,84 | 57,055 | ,432 | ,889 |
| VAR00026 | 90,86 | 60,321 | ,066 | ,895 |
| VAR00027 | 90,55 | 56,213 | ,604 | ,885 |
| VAR00028 | 90,75 | 58,674 | ,271 | ,892 |
| VAR00029 | 90,71 | 57,132 | ,627 | ,886 |
| VAR00030 | 91,10 | 59,810 | ,087 | ,897 |
| VAR00031 | 90,51 | 56,375 | ,540 | ,887 |
| VAR00032 | 90,63 | 59,038 | ,192 | ,894 |

Uji Reliabilitas Skala Kepemimpinan Transformasional

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|---|------------|
| ,892 | ,898 | 32 |





LAMPIRAN III
UJI NORMALITAS

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Organizational citizenship behavior | Kepemimpinan transformatif |
|----------------------------------|----------------|---|-------------------------------|
| N | | 51 | 51 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 92,86 | 73,78 |
| | Std. Deviation | 8,791 | 7,089 |
| | Absolute | ,142 | ,181 |
| Most Extreme Differences | Positive | ,142 | ,138 |
| | Negative | -,119 | -,181 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,018 | 1,296 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,252 | ,070 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

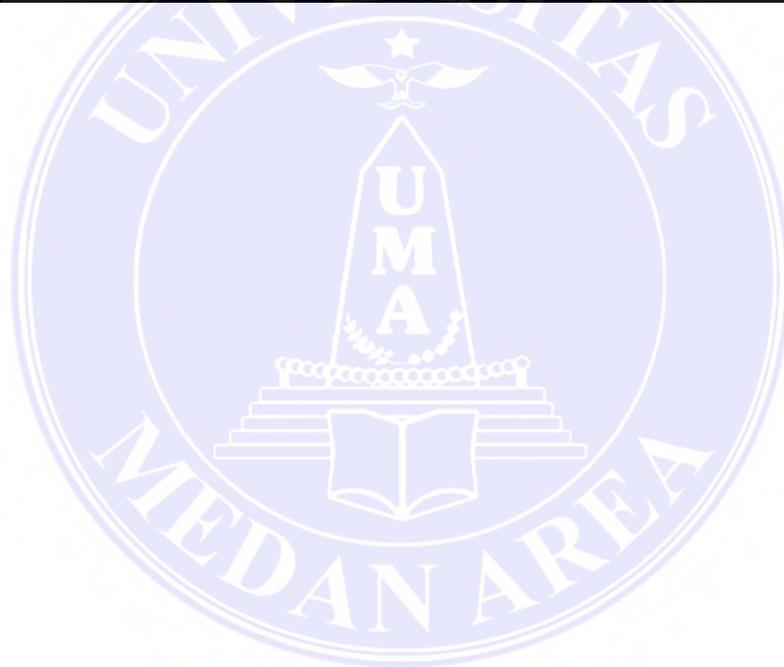


LAMPIRAN IV
UJI LINEARITAS

Uji Linearitas

ANOVA Table

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Organizational citizenship behavior * Kepemimpinan transformasional | (Combined) | 2121,217 | 21 | 101,010 | 1,681 | ,097 |
| | Between Groups | | | | | |
| | Linearity | 663,826 | 1 | 663,826 | 11,046 | ,002 |
| | Deviation from Linearity | 1457,391 | 20 | 72,870 | 1,213 | ,311 |
| | Within Groups | 1742,822 | 29 | 60,097 | | |
| Total | 3864,039 | 50 | | | | |





LAMPIRAN V
UJI KORELASI

Uji Korelasi

Correlations

| | | Organizational Citizenship Behavior | Idealized Influence | Inspirational Motivation | Intellectual Stimulation | Individualized Consideration |
|---|--|---|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Organizational Citizenship Behavior | Pearson Correlation | 1 | ,457** | ,363** | ,445** | ,206 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 | ,009 | ,001 | ,148 |
| | Sum of Squares and Cross- products | 3864,039 | 512,765 | 271,490 | 336,392 | 170,843 |
| | Covariance | 77,281 | 10,255 | 5,430 | 6,728 | 3,417 |
| | N | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 |
| | Idealized Influence | Pearson Correlation | ,457** | 1 | ,789** | ,782** |
| Sig. (2-tailed) | | ,001 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| Sum of Squares and Cross- products | | 512,765 | 325,412 | 171,059 | 171,647 | 179,941 |
| Covariance | | 10,255 | 6,508 | 3,421 | 3,433 | 3,599 |
| N | | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 |
| Inspirational Motivation | | Pearson Correlation | ,363** | ,789** | 1 | ,765** |
| | Sig. (2-tailed) | ,009 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | Sum of Squares and Cross- products | 271,490 | 171,059 | 144,627 | 111,902 | 123,039 |
| | Covariance | 5,430 | 3,421 | 2,893 | 2,238 | 2,461 |
| | N | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 |
| | Intellectual Stimulation | Pearson Correlation | ,445** | ,782** | ,765** | 1 |
| Sig. (2-tailed) | | ,001 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| Sum of Squares and Cross- products | | 336,392 | 171,647 | 111,902 | 147,922 | 100,431 |
| Covariance | | 6,728 | 3,433 | 2,238 | 2,958 | 2,009 |
| N | | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 |

| | | | | | | |
|---------------------------------|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Individualized Consideration | Pearson Correlation | ,206 | ,746** | ,765** | ,618** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,148 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | Sum of Squares and Cross- products | 170,843 | 179,941 | 123,039 | 100,431 | 178,627 |
| | Covariance | 3,417 | 3,599 | 2,461 | 2,009 | 3,573 |
| | N | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





LAMPIRAN VI

UJI REGRESI

Uji Regresi

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,527 ^a | ,277 | ,214 | 7,791 |

a. Predictors: (Constant), Individualized Consideration, Intellectual Stimulation, Idealized Influence, Inspirational Motivation

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1071,649 | 4 | 267,912 | 4,413 | ,004 ^b |
| | Residual | 2792,390 | 46 | 60,704 | | |
| | Total | 3864,039 | 50 | | | |

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

b. Predictors: (Constant), Individualized Consideration, Intellectual Stimulation, Idealized Influence, Inspirational Motivation

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 49,480 | 12,238 | | 4,043 | ,000 |
| Idealized Influence | 1,659 | ,846 | ,482 | 1,961 | ,056 |
| 1 Inspirational Motivation | ,451 | 1,269 | ,087 | ,355 | ,724 |
| Intellectual Stimulation | 1,139 | 1,121 | ,223 | 1,016 | ,315 |
| Individualized Consideration | -1,666 | ,977 | -,358 | -1,706 | ,095 |

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior



LAMPIRAN VII
SUMBANGAN EFEKTIF

RUMUS :

$$SE_x = \left| \frac{b_x \cdot \text{crossproduct} \cdot R^2}{\text{Regression}} \right|$$

Keterangan :

- b_x = koefisien b komponen x
 CP = crossproduct komponen x
 Regression = nilai regresi
 R^2 = sumbangan efektif total

Rangkuman dari hasil analisis menggunakan SPSS

| Aspek Kepemimpinan Transformasional | b_x | Crossproduct | Regresi | Sumb. Efektif total |
|-------------------------------------|--------|--------------|----------|---------------------|
| Idealized influence | 1,659 | 512,765 | 1071,649 | 27,7% |
| Inspirational Motivation | 0,451 | 271,490 | | |
| Intellectual Stimulation | 1,139 | 336,392 | | |
| Individual Consideration | -1,666 | 170,843 | | |

$$SE_{\text{Idealized influence}} = \left| \frac{1,659 \cdot 512,765 \cdot 27,7}{1071,649} \right| \times 100\% = 21,99\%$$

$$SE_{\text{Inspirational Motivation}} = \left| \frac{0,451 \cdot 271,490 \cdot 27,7}{1071,649} \right| \times 100\% = 3,16\%$$

$$SE_{\text{Intellectual Stimulation}} = \left| \frac{1,139 \cdot 336,392 \cdot 27,7}{1071,649} \right| \times 100\% = 9,90\%$$

$$SE_{\text{Individual Consideration}} = \left| \frac{-1,666 \cdot 170,843 \cdot 27,7}{1071,649} \right| \times 100\% = -7,35\%$$



LAMPIRAN VIII
ALAT UKUR PENELITIAN

Petunjuk Pengisian

1. Tulislah identitas terlebih dahulu pada kolom identitas yang telah disediakan secara lengkap dan jelas.
2. Bacalah setiap pernyataan dengan seksama sebelum anda memilih jawaban.
3. Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda.
Pilihan jawaban yang tersedia adalah :
SS = Sangat Setuju
S = Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju
4. Berilah tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang anda pilih. Apabila anda ingin memperbaiki jawaban, berilah tanda (=) pada jawaban yang ingin diperbaiki, kemudian pilihlah jawaban yang baru.

Contoh :

~~SS~~ S ~~TS~~ TST

5. Skala ini bukan tes, sehingga setiap orang bisa mempunyai jawaban yang berbeda. Tidak ada jawaban yang salah ataupun benar karena jawaban yang anda berikan adalah sesuai dengan kondisi anda yang sebenarnya.
6. Semua jawaban hanya digunakan untuk keperluan penelitian.

Selamat Mengerjakan

Nama/Inisial :

Usia :

Skala A

| No. | Pernyataan | Pilihan | | | |
|-----|--|---------|---|----|-----|
| | | SS | S | TS | STS |
| 1. | Saya senang dapat menggantikan pekerjaan diunit saya ketika ada rekan yang tidak masuk. | SS | S | TS | STS |
| 2. | Saya datang terlambat ketika kondisi cuaca hujan. | SS | S | TS | STS |
| 3 | Saya akan komplain jika perubahan yang dibuat tidak sesuai dengan keinginan saya. | SS | S | TS | STS |
| 4 | Saya akan mengerjakan pekerjaan rekan diunit saya yang berhalangan hadir jika diberi kompensasi. | SS | S | TS | STS |
| 5 | Saya hadir tepat waktu walaupun kondisi cuaca sedang buruk. | SS | S | TS | STS |
| 6 | Saya menerima perubahan yang terjadi untuk kemajuan perusahaan. | SS | S | TS | STS |

| | | | | | |
|----|---|----|---|----|-----|
| 7 | Saat ada rekan kerja yang kendaraannya rusak saya akan menolongnya. | SS | S | TS | STS |
| 8 | Saya hanya akan bekerja mengikuti jam kerja yang telah ditentukan. | SS | S | TS | STS |
| 9 | Saya mengikuti kegiatan pelatihan jika diberikan insentif dari perusahaan. | SS | S | TS | STS |
| 10 | Saya berusaha menjadi penengah saat terjadi perselisihan antar rekan kerja saya. | SS | S | TS | STS |
| 11 | Saya senang saat diajak mengikuti kegiatan pelatihan. | SS | S | TS | STS |
| 12 | Saya senang bekerja diluar jam kerja ketika masih ada barang yang harus diantar. | SS | S | TS | STS |
| 13 | Saya lebih memilih istirahat daripada membantu memperbaiki kendaraan teman saya yang rusak. | SS | S | TS | STS |
| 14 | Masalah diperusahaan akan mempengaruhi motivasi kerja saya. | SS | S | TS | STS |
| 15 | Saat ada rekan kerja yang tidak bersemangat, saya akan menyemangatnya. | SS | S | TS | STS |
| 16 | Fasilitas yang ada diperusahaan bukanlah tanggung jawab saya. | SS | S | TS | STS |
| 17 | Saya tidak bersedia untuk masuk kerja dihari libur meskipun perusahaan membutuhkan kehadiran diri saya. | SS | S | TS | STS |
| 18 | Saya berusaha menjaga fasilitas yang diberikan perusahaan untuk bekerja. | SS | S | TS | STS |
| 19 | Saya tetap bekerja dengan maksimal walaupun terdapat masalah diperusahaan. | SS | S | TS | STS |
| 20 | Saya mengambil izin dihari kerja ketika ada urusan keluarga. | SS | S | TS | STS |
| 21 | Saya akan membicarakan masalah diperusahaan dengan rekan kerja saya tanpa diketahui oleh atasan. | SS | S | TS | STS |
| 22 | Saya menghindari teman saya yang pekerjaannya sedang menumpuk. | SS | S | TS | STS |
| 23 | Saya menghindar saat terjadi perselisihan antar rekan kerja saya. | SS | S | TS | STS |

| | | | | | |
|----|---|----|---|----|-----|
| 24 | Saya menghindari pertemuan yang tidak menguntungkan bagi saya | SS | S | TS | STS |
| 25 | Saya akan mengundurkan diri jika mendapat teguran dari perusahaan. | SS | S | TS | STS |
| 26 | Saya senang terlibat dalam rapat untuk kemajuan perusahaan. | SS | S | TS | STS |
| 27 | Saya berusaha sebisa saya untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi diperusahaan. | SS | S | TS | STS |
| 28 | Saat rekan kerja saya bosan, saya akan bermalas-malasan dengan dia. | SS | S | TS | STS |
| 29 | Saat berbincang dengan rekan kerja, saya berusaha menghargai pendapat mereka. | SS | S | TS | STS |
| 30 | Saya bersedia meringankan pekerjaan rekan kerja diunit saya. | SS | S | TS | STS |
| 31 | Saya menerima dengan lapang dada apabila mendapat teguran. | SS | S | TS | STS |
| 32 | Saya selalu tidak setuju dengan pendapat rekan kerja saya. | SS | S | TS | STS |
| 33 | Saya bersedia untuk masuk kerja ketika perusahaan membutuhkan saya walaupun di hari libur. | SS | S | TS | STS |
| 34 | Saya berusaha terlibat dalam kepanitiaan acara yang dilakukan oleh perusahaan. | SS | S | TS | STS |
| 35 | Saya berusaha membantu rekan kerja yang mempunyai masalah keuangan. | SS | S | TS | STS |
| 36 | Saya senang membantu teman saya ketika dirinya mengalami kesulitan | SS | S | TS | STS |
| 37 | Saya tidak suka terlibat dalam kegiatan yang dilakukan diluar pekerjaan wajib karena hanya membuang waktu saya. | SS | S | TS | STS |
| 38 | Saya lebih bersikap acuh ketika ada teman yang mengalami kesulitan | SS | S | TS | STS |
| 39 | Saya tidak peduli dengan masalah pribadi rekan kerja saya. | SS | S | TS | STS |
| 40 | Saya bekerja sesuai dengan jadwal masuk yang ditetapkan. | SS | S | TS | STS |

Skala B

| No. | Pernyataan | Pilihan | | | |
|-----|---|---------|---|----|-----|
| | | SS | S | TS | STS |
| 1. | Sikap yang ditampilkan atasan saya dapat menjadi panutan bagi saya untuk ditiru. | SS | S | TS | STS |
| 2. | Atasan saya tidak peduli dengan hasil dari pekerjaan saya. | SS | S | TS | STS |
| 3 | Atasan saya mampu memotivasi bawahannya sehingga target perusahaan dapat tercapai sesuai dengan harapan. | SS | S | TS | STS |
| 4 | Atasan saya sangat menghargai pendapat saya meskipun saya adalah bawahannya | SS | S | TS | STS |
| 5 | Saya senang berada dibawah kepemimpinan yang sekarang karena atasan saya memiliki visi yang jelas untuk perusahaan. | SS | S | TS | STS |
| 6 | Atasan saya tidak sungkan untuk duduk bareng dengan karyawannya diluar dari jam kerja | SS | S | TS | STS |
| 7 | Atasan saya suka memberikan dorongan kepada saya untuk lebih berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan. | SS | S | TS | STS |
| 8 | Perilaku atasan saya tidak dapat dijadikan contoh untuk ditiru. | SS | S | TS | STS |
| 9 | Saya menyelesaikan masalah pekerjaan sendiri tanpa bantuan dari atasan | SS | S | TS | STS |
| 10 | Atasan suka memberikan motivasi kepada saya untuk selalu bekerja dengan baik. | SS | S | TS | STS |
| 11 | Atasan saya kurang memberikan motivasinya terhadap bawahan sehingga target perusahaan menjadi tidak tercapai. | SS | S | TS | STS |
| 12 | Atasan saya mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya sehingga target perusahaan dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. | SS | S | TS | STS |
| 13 | Atasan saya suka memberikan kesempatan kepada saya untuk menemukan sudut pandang yang baru dalam penyelesaian masalah. | SS | S | TS | STS |

| | | | | | |
|----|---|----|---|----|-----|
| 14 | Atasan saya bersedia meluangkan waktunya untuk mendengarkan masalah saya. | SS | S | TS | STS |
| 15 | Saya merasa lebih senang dengan kepemimpinan yang sebelumnya daripada kepemimpinan yang sekarang ini. | SS | S | TS | STS |
| 16 | Atasan saya kurang menghargai pendapat saya karena saya adalah bawahannya | SS | S | TS | STS |
| 17 | Atasan saya selalu menginspirasi saya untuk dapat memenuhi target pekerjaan. | SS | S | TS | STS |
| 18 | Atasan saya suka menuntut untuk cepat menyelesaikan permasalahan tanpa membantu memberikan solusi. | SS | S | TS | STS |
| 19 | Atasan saya tidak memiliki kepedulian terhadap kinerja bawahannya | SS | S | TS | STS |
| 20 | Atasan saya tidak bersedia duduk bareng dengan karyawannya diluar jam kerja. | SS | S | TS | STS |
| 21 | Atasan saya mampu menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam menyelesaikan pekerjaan. | SS | S | TS | STS |
| 22 | Berbicara dengan atasan saya adalah hal yang sulit. | SS | S | TS | STS |
| 23 | Atasan saya mendapatkan rasa hormat dari para karyawan. | SS | S | TS | STS |
| 24 | Arahan dari atasan saya membuat saya mampu untuk berpikir lebih rasional terhadap sebuah permasalahan. | SS | S | TS | STS |
| 25 | Perilaku atasan saya tidak membuat saya semangat dalam mencapai target | SS | S | TS | STS |
| 26 | Atasan saya mengerti bahwa saya berbeda dengan karyawan yang lain. | SS | S | TS | STS |
| 27 | Perilaku atasan saya kadang-kadang menyimpang dari visi dan misi yang ditetapkan. | SS | S | TS | STS |
| 28 | Saya sering merasa tidak percaya diri untuk menyelesaikan pekerjaan karena atasan saya kurang memberikan perhatiannya kepada saya | SS | S | TS | STS |
| 29 | Atasan saya tidak mendorong saya untuk menciptakan hal-hal baru dalam menyelesaikan pekerjaan. | SS | S | TS | STS |

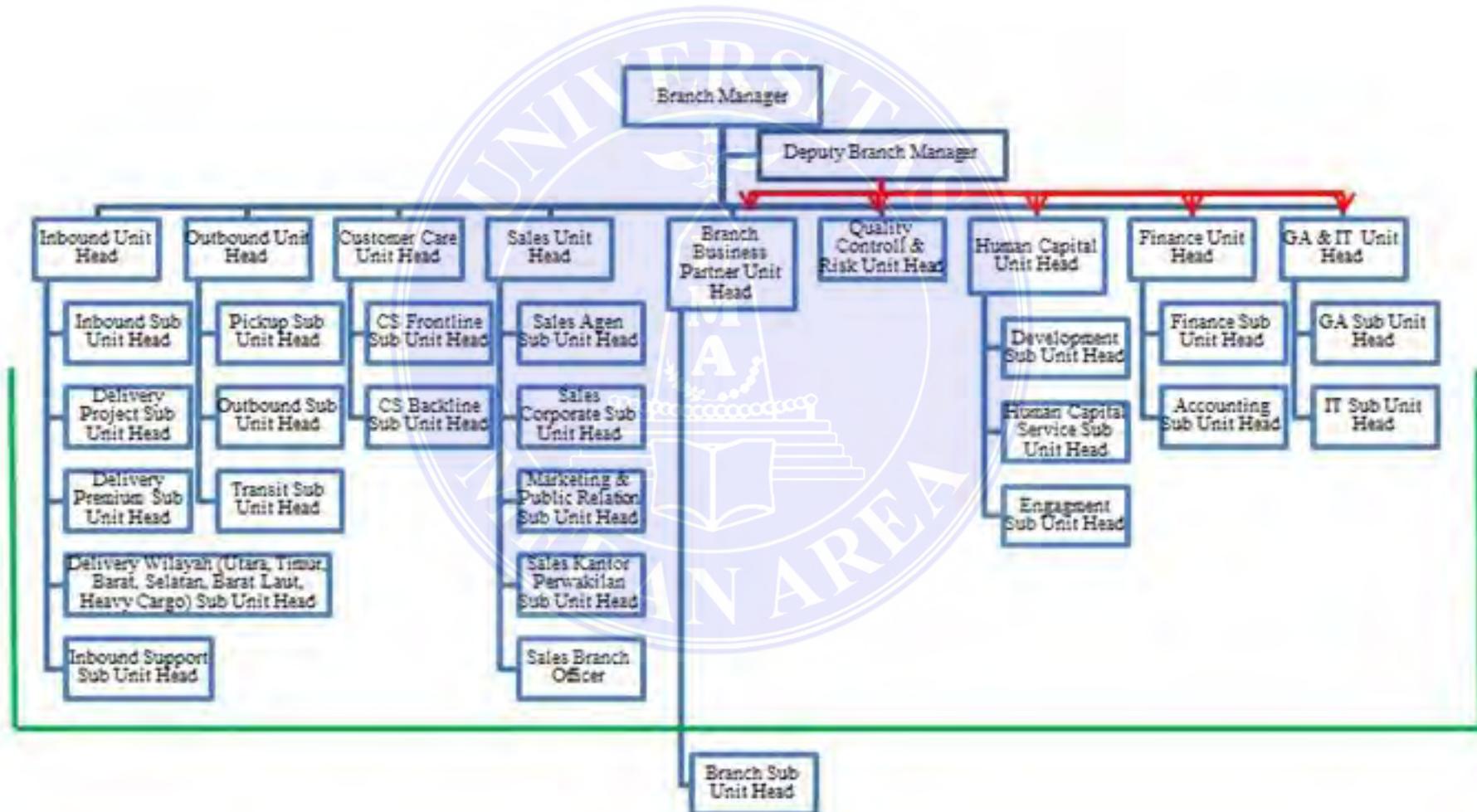
| | | | | | |
|----|---|----|---|----|-----|
| 30 | Atasan saya suka memperlakukan karyawannya sebagai sekelompok orang yang sama. | SS | S | TS | STS |
| 31 | Saya tidak peduli dengan keberadaan atasan saya. | SS | S | TS | STS |
| 32 | Atasan saya suka memberikan tantangan kerja yang baru kepada saya untuk memancing kreativitas saya dalam bekerja. | SS | S | TS | STS |





LAMPIRAN IX
STRUKTUR ORGANISASI JNE CABANG MEDAN

STRUKTUR ORGANISASI CABANG UTAMA MEDAN 2019



LAMPIRAN X
DATA PENILAIAN KINERJA
PIMPINAN *DELIVERY PREMIUM SUB UNIT HEAD*



PENILAIAN TAHUN 2017

| No. | Aspek | Bobot | Nilai |
|--|------------------------|-------|--------------|
| 1 | Lembar Kinerja (RKK) 1 | 70% | 2.285 |
| 2 | Kompetensi | 30% | 1.170 |
| 3 | SP 1 (minus 30%)* ** | | |
| | SP 2 (minus 50%)* ** | | |
| | SP 3 (minus 100%)* ** | | |
| Rekapitulasi Nilai Akhir sebelum SP | | | 3.455 |
| Rekapitulasi Nilai Akhir | | | 3.455 |

PENILAIAN TAHUN 2018

| No. | Aspek | Bobot | Nilai |
|--|------------------------|-------|--------------|
| 1 | Lembar Kinerja (RKK) 1 | 70% | 2.958 |
| 2 | Kompetensi | 30% | 1.500 |
| 3 | SP 1 (minus 30%)* ** | | |
| | SP 2 (minus 50%)* ** | | |
| | SP 3 (minus 100%)* ** | | |
| Rekapitulasi Nilai Akhir sebelum SP | | | 4.458 |
| Rekapitulasi Nilai Akhir | | | 4.458 |

Keterangan :

3,455 = Diatas Standart

4,458 = Diatas Standart

LAMPIRAN XI
SURAT KETERANGAN BUKTI PENELITIAN





UNIVERSITAS MEDAN AREA

FAKULTAS PSIKOLOGI

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
 Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79 / Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 8225602 ☎ (061) 8226331 Medan 20122
 Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 687/FPSU/01.10/III/2019
 Lampiran : -
 Hal : Pengambilan Data

Medan, 11 Maret 2019

Yth, Pimpinan JNE Cabang Medan
 Di
 Tempat

Dengan hormat, bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan kesempatan kepada mahasiswa kami:

Nama : Nurul Machfiroh
 NPM : 15 860 0034
 Program Studi : Ilmu Psikologi
 Fakultas : Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di **PT. JNE Cabang Medan Jl. Sisingamangaraja Komplek Pergudangan Amplas Trade Center Blok FIO, Sitirejo III Medan Amplas** guna penyusunan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan JNE Cabang Medan"**.

Perlu kami informasikan bahwa penelitian dimaksud adalah semata-mata untuk tulisan ilmiah dan penyusunan skripsi, yang merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa tersebut untuk mengikuti ujian Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan dan **Surat Keterangan** yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan pengambilan data di **Perusahaan** yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik diucapkan terima kasih..



Wakil Dekan Bidang Akademik,

Harat Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si

Tembusan

- Mahasiswa Ybs
- Arsip





Medan, 15 Maret 2019

Nomor : 01/JNE-MDN/III/2019
Hal : Konfirmasi Izin Pengambilan Data

Kepada Yth :

**Bpk/Ibu Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Medan Area**

Dengan Hormat,

Berdasarkan Surat Permohonan Nomor : 887/FPSI/01.10/III/2019 Tanggal, 11 Maret 2019 Perihal Permohonan Izin Pengambilan Data mahasiswi A.n Nurul Maghfiroh. Bersama ini kami sampaikan bahwa nama di atas tersebut benar **diizinkan** melakukan Pengambilan Data di **PT. JNE Medan** pada tanggal 12 Maret s/d 15 Maret 2019

Demikian hal ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,
PT. JNE Medan


M. Arif Taufik
Development Officer

Branch Office Medan :
Jl. Lingjend Katamso No. 523 E, Simpang Pelangi. Phone. (061) 3000 3888

www.jne.co.id



Medan, 30 Maret 2019

Nomor : 01/JNE-MDN/IV/2019
Hal : Konfirmasi Selesai Riset

Kepada Yth :

Bpk/Ibu Ka. Prodi Ilmu Psikologi
Universitas Medan Area

Dengan Hormat,

Berdasarkan Surat Permohonan Nomor : 887/FPSI/01.10/III/2019 Tanggal, 11 Maret 2019
Perihal Permohonan Izin Melakukan Pengambilan Data mahasiswa a.n :

| No | Nama | NPM | Program Studi |
|----|-----------------|-----------|----------------|
| 1 | Nurul Machfiroh | 158600034 | Ilmu Psikologi |

Bersama ini kami sampaikan bahwa nama di atas tersebut benar **telah selesai** melakukan pengambilan data (riset) di **PT. JNE Medan**.

Demikian hal ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,
PT. JNE Medan


M. Arif Taufik
HC Development Sub Unit Head

Branch Office Medan :
Jl. Brigjend Katamso No. 523 E, Simpang Pelangi, Phone. (061) 3000 3888


www.jne.co.id