

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DENGAN *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PEGAWAI HONORER
PPPPTK BBL MEDAN**

SKRIPSI

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

OLEH :

FARAH MAHARDIKA

16.860.0323



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 9/3/21

Access From (repository.uma.ac.id)9/3/21

HALAMAN PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI : HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP

BEHAVIOR PADA PEGAWAI HONORER PPPPTK BBL

MEDAN

NAMA : FARAH MAHARDIKA

NPM : 168600323

BAGIAN : PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

MENYETUJUI:

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

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

Pembimbing II

(Khairuddin, S.Psi, M.Psi)

MENGETAHUI:

Ka. Bagian



(Arif Fachrian, S.Psi, M.Psi)

Dekan



(Dr. Hj. Risydah Fadilah, S.Psi, M.Psi, Psikolog)

**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

30 Oktober 2020

MENGESAHKAN

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS MEDAN AREA

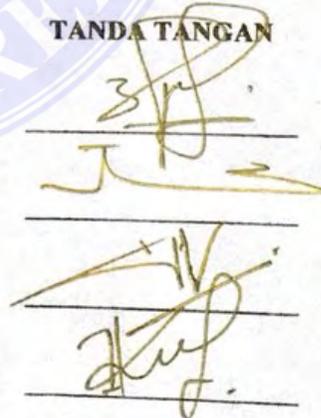
DEKAN

(Dr. Hj. Risydah Fadilah, S.Psi, M.Psi, Psikolog)

DEWAN PENGUJI

- 1. Hasanuddin, Ph.D**
- 2. Eryanti Novita, S.Psi, M.Psi**
- 3. Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd**
- 4. Khairuddin, 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-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 30 Oktober 2020



Farah Mahardika

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

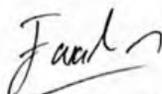
Nama : Farah Mahardika
NPM : 168600323
Program Studi : Psikologi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty - Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Honorer PPPPTK BBL Medan. Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 30 Oktober 2020

Yang Menyatakan


(Farah Mahardika)

MOTTO

Man jadda wa jadda

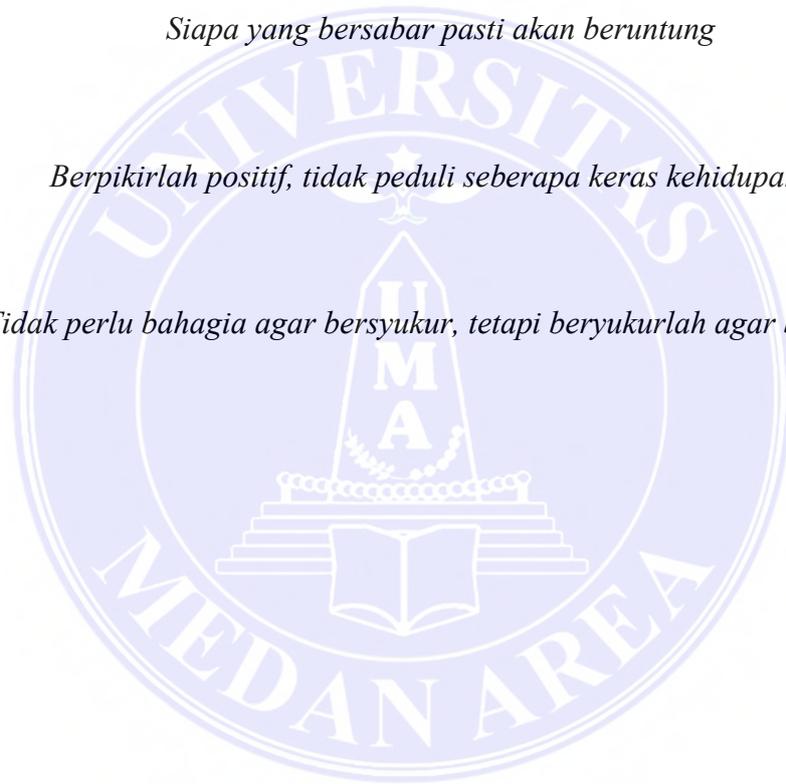
Siapa yang bersungguh-sungguh pasti akan mendapatkannya.

Man Shobaro Dhofira

Siapa yang bersabar pasti akan beruntung

Berpikirlah positif, tidak peduli seberapa keras kehidupanmu

Tidak perlu bahagia agar bersyukur, tetapi bersyukurlah agar bahagia.

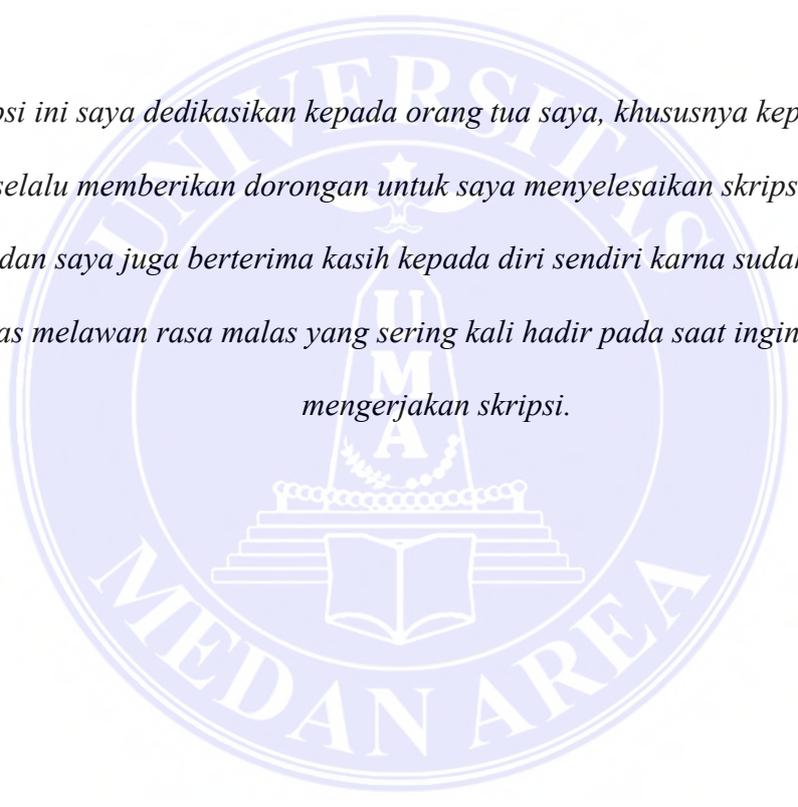


PERSEMBAHAN

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis.

Terima kasih ya Allah sudah memberikan kelancaran dan kemudahan kepada saya hingga saya dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah yang sederhana ini.

Skripsi ini saya dedikasikan kepada orang tua saya, khususnya kepada mama yang selalu memberikan dorongan untuk saya menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan saya juga berterima kasih kepada diri sendiri karna sudah berusaha keras melawan rasa malas yang sering kali hadir pada saat ingin memulai mengerjakan skripsi.



HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PEGAWAI HONORER
PPPPTK BBL MEDAN

Oleh:

FARAH MAHARDIKA

NIM: 16 860 0323

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai honorer PPPPTK BBL Medan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif korelasional. Populasi penelitian ini adalah pegawai honorer di PPPPTK BBL Medan. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 51 pegawai honorer. Teknik pengambilan sampel dengan *total sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan Skala Kepemimpinan Transformasional dan skala *Organizational Citizenship Behavior*. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis korelasi *product moment karl pearson*. Hasil penelitian ini menunjukkan koefisien korelasi $r_{xy} 0,450$ dengan signifikansi $p = 0,004$ berarti $p < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan: ada hubungan positif kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* dinyatakan diterima. Kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 20,3% pada *organizational citizenship behavior* dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, Pegawai Honorer

*THE RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR HONORARY EMPLOYEES OF
PPPPTK BBL MEDAN*

FARAH MAHARDIKA

NIM: 16 860 0323

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship of transformational leadership with organizational citizenship behavior on honorary employees of PPPPTK BBL Medan. This type of research is correlational quantitative research. The population of this study were honorary employees at PPPPTK BBL Medan. The number of samples in this study were 51 honorary employees. The sampling technique was total sampling. The data collection technique used the Transformational Leadership Scale and the Organizational Citizenship Behavior scale. The data analysis technique uses the Karl Pearson product moment correlation analysis technique. The results of this study indicate the rxy correlation coefficient of 0.450 with a significance of $p = 0.004$ meaning $p < 0.05$. These results indicate that the proposed hypothesis: there is a positive relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior is accepted. Transformational leadership provides an effective contribution of 20.3% to organizational citizenship behavior and the rest is influenced by other factors not examined in this study.

Keyword: *Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Honorary Employees*

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sampai dengan saat ini penulis masih diberikan kesehatan serta semangat yang luar biasa sehingga dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah ini, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh kelulusan sarjana Psikologi Fakultas Universitas Medan Area

Karya tulis ilmiah ini berjudul **“Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Honorer PPPPTK BBL Medan”**. Dalam penyelesaian karya tulis ilmiah ini, penulis mengalami berbagai kesulitan, akan tetapi berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagaimana mestinya. Tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, maka penyusunan skripsi ini tidak dapat berjalan dengan baik. Dengan segala ketulusan hati, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Drs. M. Erwin Siregar, MBA selaku ketua Yayasan Pendidikan Haji Agus Salim.
2. Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng, M. selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Dr. Hj Risydah Fadilah, S.Psi., M.Psi., Psikolog. Selaku Dekan Universitas Medan Area.
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd selaku mentor dan dosen pembimbing pertama, atas segala kebaikan selama proses membimbing, memberikan arahan dan saran yang baik dalam pengerjaan skripsi ini.

5. Bapak Khairuddin S. Psi, M. Psi selaku dosen pembimbing kedua, atas bimbingan yang sangat membantu, serta kesabaran menghadapi mahasiswa bimbingan seperti saya.
6. Seluruh bapak dan ibu dosen Universitas Medan Area atas bekal ilmu yang sudah diajarkan selama ini.
7. Seluruh staf tata usaha dan perpustakaan atas segala kemudahan dalam mengurus administrasi dari awal kuliah hingga selesai.
8. Kedua orang tua yang sangat saya cintai segenap hati saya, ucapan terima kasih paling tulus kepada Mama R.R. Eliana Susilawati dan Papa Hermansyah Putra yang telah memberikan doa, kasih sayang, semangat yang tak pernah habisnya kepada penulis, dorongan dan bantuan secara psikologis dan materi serta ridhonya memberikan doa restu bagi penulis selama perjalanan hidup penulis. Tanpa itu semua saya tidak akan bisa menyelesaikan skripsi ini.
9. Abang saya Digya Mandala Putra yang sudah memberikan semangat kepada saya di akhir-akhir pengerjaan skripsi ini.
10. Sahabat seperjuangan tersayang di kampus maupun di luar kampus Fryda Rizki Aina Hsb yang telah berjuang bersama saya dari awal hingga akhir skripsi ini dan semoga terus bersama.
11. Orang yang spesial dihati saya saat ini Rizky Muhammad Adhiwirayuda yang selalu mendorong saya untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.

12. Sahabat yang selalu menemani kapanpun saya membutuhkan disaat sedih, kurang motivasi dalam mengerjakan skripsi maupun saat saya senang Chery Adita Anjani.
13. Bapak dan Ibu-ibu pegawai PPPPTK BBL Medan yang sudah sangat membantu saya dalam pengambilan data untuk skripsi ini.
14. Teman seperjuangan skripsi Debsi dan Firda yang telah memberikan semangat serta contoh yang baik untuk menyelesaikan skripsi ini.
15. Semua pihak yang tidak disebutkan namanya, namun berjasa atas selesainya Tugas Akhir Skripsi ini.
16. Dan terakhir terima kasih untuk diri saya sendiri Farah yang sudah melawan rasa malas dengan sekuat tenaga yang selalu datang setiap ingin mengerjakan skripsi. Tetap semangat jangan cepat merasa puas untuk mencapai kesuksesan dalam hidup.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan di dalam penulisan skripsi ini. Untuk itulah, kritik dan saran yang sifatnya mendidik dan dukungan yang membangun, senantiasa peneliti terima. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca khususnya penulis.

Wassalam.

Medan, 30 Oktober 2020

Farah Mahardika

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Batasan Masalah.....	11
D. Rumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Pegawai	13
1. Pengertian Pegawai	13
2. Status Pegawai	14
3. Peran dan Fungsi Pegawai	15
B. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	16
1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	16
2. Faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	17
3. Aspek-aspek <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	22
4. Manfaat-manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dalam Perusahaan.....	23
C. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	26
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	26
2. Macam Jenis Gaya Kepemimpinan.....	27
3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional	33
4. Unsur Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	33
5. Ciri Kepemimpinan Transformasional.....	34

6. Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	35
D. Hubungan Antar Variabel	36
E. KERANGKA KONSEPTUAL	39
F. HIPOTESIS.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	41
A. Tipe Penelitian	41
B. Identifikasi Variabel Penelitian.....	41
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	42
D. Subjek Penelitian.....	43
E. Teknik Pengumpulan Data.....	43
F. Validitas dan Reliabilitas	46
G. Metode Analisis Data	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
A. Orientasi Kanchah Penelitian.....	49
1. Sejarah PPPPTK BBL Medan.....	49
2. Struktur PPPPTK BBL Medan.....	51
3. Visi dan Misi PPPPTK BBL Medan.....	52
B. Persiapan Penelitian	54
1. Persiapan Administrasi.....	54
2. Persiapan Alat Ukur	55
C. Pelaksanaan Penelitian	57
1. Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	58
D. Analisis Data dan Hasil Penelitian.....	62
1. Uji Asumsi	63
2. Uji Hipotesis.....	65
3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik.....	67
E. Pembahasan.....	70
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	74
A. Simpulan	74
B. Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA	76

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Distribusi Skala Kepemimpinan Transformasional Sebelum Penelitian	55
Tabel 2. Distribusi Skala OCB Sebelum Penelitian	56
Tabel 3. Distribusi Skala Kepemimpinan Transformasional Setelah Penelitian	60
Tabel 4. Distribusi Skala OCB Setelah Penelitian	61
Tabel 5. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran	63
Tabel 6. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linearitas Hubungan	65
Tabel 7. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi r Product Moment	66
Tabel 8. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	68



DAFTAR GAMBAR

Gambar I. Kerangka Konseptual.....	39
Gambar II. Struktur Organisasi.....	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Skala Kepemimpinan Transformasional.....	83
Lampiran B. Sebaran Data Kepemimpinan Tansformasional	87
Lampiran C. Validitas dan Reliabilitas Skala Kepemimpinan Transformasional	90
Lampiran D. Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	94
Lampiran E. Sebaran Data <i>Organizational Cltizenship Behavior</i>	97
Lampiran F. Validitas dan Reliabilitas Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	100
Lampiran G. Skala Kepemimpinan Transformasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> di Google Form.....	103
Lampiran H. Uji Normalitas	108
Lampiran I. Uji Linearitas	110
Lampiran J. Uji Korelasi <i>Product Moment</i>	113
Lampiran K. Surat Pengantar Peneltian	115
Lampiran L. Surat Selesai Penelitian	117

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang mempunyai berbagai macam tujuan. Aktivitas suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut diperlukan pengelolaan faktor-faktor produksi yang terdiri dari sumber daya alam, sumber daya manusia, bahan baku, mesin dan teknologi. Perusahaan harus selalu memperhatikan keterkaitan antara faktor-faktor produksi tersebut, dengan demikian perusahaan dituntut untuk mengelola dengan sebaik-baiknya terutama dalam bidang sumber daya manusia sehingga mampu bekerja lebih efektif dan efisien.

Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) Medan sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan secara struktur berada dibawah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, memiliki fungsi Pengembangan Pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan pendidikan dasar dan menengah. Dinas PPPPTK sendiri memiliki komponen-komponen penting sebagai penunjang untuk mencapai tujuannya yaitu sarana-prasarana kantor, struktur organisasi, dan sebagainya. Salah satunya adalah pegawai.

Pegawai yang bersedia melakukan lebih dari sekedar tugas utamanya, atau tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaannya, diistilahkan sebagai perilaku *organizational citizenship behavior*. Sebagaimana yang dikatakan oleh Luthans (2006), bahwa *organizational citizenship behavior* adalah peran

ekstra perilaku sosial organisasi maupun perilaku sukarela dalam organisasi yang mencakup kecenderungan sifat kooperatif dan kesungguhan karyawan terhadap organisasi.

Pegawai yang memberi kontribusi pada keefektifan organisasi dengan melakukan hal di luar tugas atau peran utama mereka adalah aset bagi perusahaan. Contoh tindakan *organizational citizenship behavior* pegawai dalam perusahaan adalah bekerja sukarela untuk aktivitas pekerjaan ekstra, membantu rekan kerja, dan ia memberikan komentar positif mengenai perusahaan. *Organizational citizenship behavior* merupakan nilai organisasi karena meskipun *organizational citizenship behavior* tidak dipandang sebagai ukuran kinerja tradisional, *organizational citizenship behavior* masih dapat memengaruhi kinerja organisasi dengan mendukung aktivitas tugas yang ada dan memengaruhi evaluasi kinerja.

Pegawai yang menunjukkan *organizational citizenship behavior*, seperti membantu yang lain atau membuat saran inovatif, menerima rating kinerja yang lebih tinggi (Luthans, 2006). Hal yang mendasari *organizational citizenship behavior* adalah suatu dorongan, motif/nilai yang mendominasi. Perilaku kesukarelaan bukan berarti telah mencerminkan sikap rela yang sebenarnya, karena hal seperti menilai sikap pegawai bukan hal yang mudah.

Maka dari itu, secara praktisnya praktek mengatur suatu organisasi sering tertuju pada apa yang diamati yaitu perilaku. Pembentukan perilaku didasari adanya faktor eksternal yaitu berupa hadiah dan hukuman. *Organizational citizenship behavior* memiliki jangkauan yang cukup luas dibandingkan komitmen pegawai secara pribadi karena arti dari citizen itu sendiri adalah

kewarganegaraan sehingga mempunyai tanggung jawab dan rasa cinta terhadap tugas pekerjaan yang dilakukan dengan sukarela dan tanpa diawasi (Triyanto, 2009).

Menurut Robbins (dalam Hartati, 2007) salah satu faktor yang menjadi syarat penting bagi seorang pegawai detik ini adalah *organizational citizenship behavior* yang sangat kuat dan tinggi, karena *organizational citizenship behavior* dapat mendukung fungsi organisasi secara efektif.

Pegawai yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* yang tinggi akan cenderung melindungi perusahaan beserta asetnya, memberikan saran yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja organisasi, senang melatih diri untuk mengerjakan pekerjaan tambahan, senang menciptakan iklim organisasi yang baik untuk rekan kerja di lingkungannya, serta selalu bersedia bekerja sama dalam melaksanakan tugas. Perilaku *organizational citizenship behavior* tidak tercantum pada deskripsi pekerjaan pegawai namun diharapkan hal tersebut dapat meningkatkan efektivitas dan berlangsungnya kehidupan organisasi, terkhusus dalam instansi.

Pegawai yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* mempunyai sifat merasa memiliki perusahaan yang tinggi sehingga pegawai berkontribusi aktif terhadap perusahaan, selain itu akan memberi dampak kenyamanan dan keamanan semua pegawai terhadap pekerjaannya. *Organizational citizenship behavior* berorientasi kepada perilaku yang kelak akan ditekuni dan dilaksanakan oleh para pegawai dan dapat dengan mudah diaplikasikan pada manajemen organisasi khususnya yang berkaitan dengan SDM.

Untuk mewujudkan visi dan misi PPPPTK BBL Medan selalu berusaha untuk mengembangkan sumber daya yang ada di dalam perusahaan terutama seorang pemimpin pada instansi tersebut. Seringkali karyawan masih enggan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, masih melanggar apa yang menjadi peraturan didalam perusahaan, kurang memiliki sikap sportif, masih suka mengeluh dan mengumpat, ketidaktepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya serta kurang mampu melibatkan diri dan berkontribusi secara maksimal dalam organisasi.

Salah satu faktor yang akan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan, sebab tanpa adanya peran seorang pemimpin didalam perusahaan maka perusahaan tersebut tidak akan berjalan efektif dan tidak akan mengalami kemajuan sesuai dengan tujuan.

Selain itu, perilaku *organizational citizenship behavior* dapat terbentuk melalui interaksi yang terjadi antara pegawai dan pemimpin. Interaksi pemimpin dengan pegawai dilihat dari model kepemimpinan yang merupakan gaya pemimpin dalam memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter, 2012). Model kepemimpinan yang terjadi antara pemimpin dengan pegawai dituntut untuk dapat berinteraksi dan bekerja sama dengan baik dalam mencapai tujuan bersama.

Pada dasarnya kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain di dalam memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi

upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan (Yukl, 2005).

Dalam proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan berlangsung proses saling mempengaruhi misalnya pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapan pemimpin. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat memberikan dampak yang luar biasa terhadap perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin dalam menyerukan nilai-nilai moral pada pegawai untuk meningkatkan kesadaran tentang masalah etis guna memobilisasi energi dan sumber daya pegawai dalam mereformasi organisasi (Yukl, 2005).

Pemimpin transformasional akan membantu bawahannya untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya hubungan yang terjadi antara kedua pihak, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin sehingga pemimpin berusaha untuk memotivasi pengikut melalui kekuatan visi dan kepribadian, menginspirasi pengikut untuk mengubah harapan, persepsi dan motivasi agar bekerja dalam mencapai tujuan bersama.

Pentingnya kepemimpinan transformasional bagi perusahaan adalah dampaknya yang dapat memberikan perubahan yang lebih baik, kepemimpinan transformasional mampu mengembangkan potensi yang dimiliki bawahannya secara inovatif, memberdayakan staf dan organisasi dengan cara berpikir, pengembangan visi, pemahaman tentang tujuan organisasi melalui pemanfaatan bakat, keahlian, kemampuan, ide dan

pengalaman sehingga setiap bawahan merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Bass dan Avolio (dalam Wagimo dan Ancok, 2005) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang sangat kuat pada pengikutnya dan pada organisasi atau masyarakat secara umum karena dampaknya yang mampu menghadapi perubahan internal maupun eksternal.

Pemimpin transformasional memanfaatkan kemampuan yang luar biasa untuk meningkatkan motivasi dan komitmen pada pengikut mereka. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak yang positif terhadap bawahannya.

Pemimpin transformasional mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu, misalnya menyatakan visi yang jelas dan menarik, menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai, mampu bersikap secara rahasia dan optimis, memperlihatkan keyakinan kepada karyawan, menggunakan tindakan tertentu untuk menekankan nilai-nilai penting, memimpin dengan memberikan contoh kepada pegawai, serta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai visi yang telah ditentukan.

Dampak positif yang diterima pegawai antara lain pegawai merasa percaya, kagum dan loyal terhadap atasannya sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, jika pemimpin transformasional tidak dapat menjalankan perannya dengan baik kepada pegawai, maka akan menimbulkan dampak negatif yang dialami oleh pegawai antara lain pegawai akan merasa jika dirinya diabaikan oleh atasan, menurunnya motivasi kerja yang akan berdampak pada penurunan produktivitas kerja.

Hidayatullah (dalam Mira dan Margaretha 2012) menemukan adanya kecenderungan menurunnya kepercayaan terjadi antara pegawai dengan pemimpin, hal ini menyebabkan kecenderungan terjadinya krisis penurunan kepercayaan didalam sebuah perusahaan. Para pemimpin seharusnya menjadi teladan bagi para pengikutnya. Akan tetapi, pada kenyataannya tidak semua pemimpin mampu menjadi teladan bagi para pengikutnya. Terkadang pemimpin bahkan memberikan contoh yang kurang baik pada pegawainya seperti bermalas-malasan, mangkir pada saat jam kerja, atau melanggar aturan sehingga dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam organisasi untuk meniru perilaku pemimpinnya.

Pemimpin yang efektif memiliki tanggung jawab untuk selalu memperhatikan kinerja para pegawai dan memberikan dukungan secara mental kepada pegawai. Hasibuan (dalam Awan, 2014) memfokuskan kepemimpinan pada konteks organisasi pekerjaan atau kelompok dalam pekerjaan dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah pola interaksi antara pemimpin formal dengan para pengikutnya atau bawahannya untuk melakukan tindakan- tindakan dalam mencapai tujuan kelompok yang diharapkan oleh pemimpin atau yang disepakati bersama antara pemimpin dengan pegawai.

Menurut hasil penelitian Putranti dan Kurniady (2013) diperoleh kepemimpinan transformasional kepala TK memiliki korelasi yang cukup kuat dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* guru TK se-kabupaten Kudus. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Guru TK se-Kabupaten Kudus.

Menurut hasil penelitian Pranoto (2015) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini semakin menguatkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berhubungan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Hal ini membuktikan bahwa semakin rendah kepemimpinan transformasionalnya maka semakin rendah perilaku *organizational citizenship behavior*, begitupun sebaliknya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai sebagai sumber daya manusia dalam organisasi merupakan hal yang sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi. Hal ini dikarenakan pegawai merupakan perencanaan pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dan mewujudkan tujuan perusahaan. Demi tercapainya keberhasilan organisasi, dibutuhkan pegawai yang bersedia melakukan lebih dari sekedar tugas utamanya, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008), bahwa organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaannya. *Organizational citizenship behavior* sangat berpengaruh terhadap kemajuan organisasi didalam perusahaan. Pegawai dengan tingkat *organizational citizenship behavior* yang rendah akan menyebabkan penurunan produktivitas kinerja, sedangkan pegawai dengan tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi akan melancarkan interaksi sosial didalam organisasi

sehingga memunculkan suasana kerja yang kondusif yang akan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja.

Fenomena dilapangan menunjukkan bahwasanya masih banyak pegawai honorer di instansi PPPPTK BBL yang tidak senang jika harus menggantikan pekerjaan rekan kerjanya, Ditemukan pula, banyak karyawan yang mengobrol diserambi masjid dan di taman ketika tidak berada di jam istirahat berlangsung. Menurut paparan tentang beberapa fenomena perilaku karyawan bisa di tarik kesimpulan bahwasanya *organizational citizenship behavior* masih sangat minim dilaksanakan karyawan terhadap organisasi tempat bekerja.

Pada dunia industri terdapat individu yang mengatur pegawai dengan metode-metode tertentu atau disebut dengan kepemimpinan, salah satu unsur yang penting dalam peningkatan kinerja pegawai adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Keberhasilan pemimpin dengan pegawai dalam berinteraksi akan menanamkan nilai-nilai kebersamaan dan tanggung jawab dalam bekerja. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang sangat kuat pada pengikutnya dan pada organisasi atau masyarakat secara umum karena dampaknya yang mampu menghadapi perubahan internal maupun eksternal.

Pegawai honorer PPPPTK BBL Medan disebut dengan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (P2NPN) yang berada dibawah pimpinan bapak Ahmad Subhan, SE selaku kepala subbagian tata usaha dan rumah

tangga. Pegawai honorer ini sendiri terbagi dari beberapa bagian antara lain pengamanan, kebersihan, dan administrasi.

Berikut ini kutipan wawancara mengenai *organizational citizenship Behavior* dan kepemimpinan transformasional terhadap salah seorang pegawai honorer di PPPPTK BBL Medan.

“ saya disini sudah 6 tahun, dan setiap 2 tahun sekali kami ada dilakukan *outsourcing*, sudah 3 kali sejak saya bekerja dilakukan *outsourcing* dan Alhamdulillah saya tetap bertahan, saya nyaman bekerja disini karna saya sudah menganggap orang-orang disini sebagai keluarga sendiri dan kantor ini adalah rumah kedua saya. Dan terlebih lagi saya dengan pak subhan sudah seperti teman tapi saya juga menghormati beliau selaku atasan kami, bisa dibilang beliau adalah panutan saya, tapi ada juga beberapa honorer yang belum lama disini masih datang telat setelah jam istirahat, banyak yg masih suka ngobrol diluar padahal udah jam masuk kerja.. ”.

Berdasarkan fenomena yang terkait dengan *organizational citizenship behavior* dan kepemimpinan transformasional tersebut, peneliti ingin membuktikan hipotesis yaitu terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Gunawan, (2016) kepemimpinan bisa tumbuh dimanapun asalkan seorang pemimpin tersebut menunjukkan kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi orang lain sehingga mampu mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengajukan pertanyaan apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai honorer. Pertanyaan inilah yang mendasari peneliti mengajukan judul skripsi yaitu hubungan gaya

kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai honorer PPPPTK BBL Medan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. SDM adalah bagian sangat vital dalam organisasi yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan mengembangkan organisasi.
2. Pemimpin dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestisi suatu organisasi.
3. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu, melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.
4. Tanpa adanya peran seorang pemimpin didalam perusahaan maka perusahaan tersebut tidak akan berjalan efektif dan tidak akan mengalami kemajuan sesuai dengan tujuan.
5. Ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior*

C. Batasan Masalah

Agar penelitian lebih terarah, terfokus, dan tidak meluas, maka peneliti membatasi penelitian ini pada korelasi Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Adapun pengukuran

menggunakan penilaian yang telah disesuaikan dengan teori menurut para ahli. Penelitian ini difokuskan pada Pegawai Honorer di PPPPTK BBL Medan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai PPPPTK BBL Medan?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai honorer PPPPTK BBL Medan.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat penelitian yang dapat penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat mengembangkan ilmu psikologi dalam lingkup industri dan organisasi. Diharapkan juga dapat memberikan masukan bagi peneliti selanjutnya yang juga memfokuskan penelitiannya pada masalah Kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PPPPTK BBL Medan, agar mendapat tambahan referensi permasalahan yang dialami pegawai dan lebih memahami kebutuhan pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pegawai

1. Pengertian Pegawai

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 bahwa tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Sama halnya berdasarkan Ketentuan Pasal 1 Angka 2 UU No. 13 Tahun 2003, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat (Wijayanti, 2010).

Kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan, baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada pemberi kerja atau pengusaha atau majikan. Kamus Besar Bahasa Indonesia (2006) menyebutkan bahwa pegawai merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapatkan gaji atau upah. Hasibuan (2013) mendefinisikan pegawai honorer sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pegawai merupakan kekayaan dalam suatu lembaga ataupun instansi. Aktivitas perusahaan tidak dapat berjalan apabila tanpa adanya keikutsertaan pegawai.

Salah satu yang harus dilakukan pegawai dalam melakukan pekerjaannya yaitu komunikasi. Pegawai bertanggung jawab dalam menjelaskan tindakan perusahaan kepada khalayak yang memiliki kepentingan dengan organisasi atau perusahaan tersebut. Pegawai adalah orang yang bekerja ataupun orang yang menjual pikiran dan tenaga untuk mendapatkan upah maupun kompensasi yang besarnya telah disepakati dan ditetapkan terlebih dahulu baik secara UU ketenagakerjaan maupun kesepakatan kedua belah pihak.

2. Status Pegawai

a. Pegawai Tetap

Pengertian pegawai tetap dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah pegawai yang bekerja di suatu badan usaha (perusahaan) secara tetap berdasarkan surat keputusan. Sedangkan dalam kamus bisnis dan bank (dalam Mangkunegara, 2010). Pekerja tetap adalah pekerja atau mereka yang bekerja dengan memperoleh upah /gaji secara tetap baik ada kegiatan ataupun tidak, dibayar tetap, pada suatu periode tertentu dan tidak tergantung pada hari masuk kerjanya.

Berdasarkan peraturan Dirjen pajak nomor 31/PJ/2009, pengertian pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur, termaksud anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (*full time*) dalam pekerjaan tersebut.

b. Pegawai Honorer

Pengertian pekerja honorer dalam kamus Bisnis dan Bank adalah mereka yang bekerja tidak tetap yang upah mereka dibayar secara memperhatikan jumlah hari kerja pekerja tersebut. Dalam peraturan pemerintah nomor 48 tahun 2005 pasal 1 yang dimaksud dengan tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan atau yang penghasilannya menjadi beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau Daerah.

c. Pegawai Kontrak

Pengertian Pegawai kontrak adalah pegawai yang bekerja pada suatu instansi dengan kerja waktu tertentu yang didasari atas suatu perjanjian atau kontrak dapat disebut dengan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT), yaitu perjanjian kerja didasarkan pada suatu jangka waktu yang diadakan untuk paling lama 2 tahun dan hanya dapat diperpanjang 1 kali untuk jangka waktu maksimal 1 tahun (undang-undang RI ketenagakerjaan 2003, pasal 59 ayat 1).

3. Peran dan Fungsi Pegawai

Pegawai dalam suatu instansi memiliki fungsi dan peranan yang harus dilaksanakan. Diantaranya:

- a. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan perintah yang diberikan.
- b. Menjaga ketertiban dan keamanan di lingkungan perusahaan demi kelangsungan perusahaan.

- c. Bertanggung jawab pada hasil produksi.
- d. Menciptakan ketenangan kerja di perusahaan (Soedarjadi, 2009).

Sebagai pegawai perusahaan harus memiliki kemampuan tinggi dan pengalaman dapat menjaga tanggung jawabnya terutama yang berhubungan dengan publiknya. Salah satu tugasnya yaitu memberikan solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya. Seperti hubungan antara dokter dengan pasiennya, sehingga manajemen akan bertindak pasif dalam menerima atau mempercayai apa yang disarankan oleh karyawan yang telah memiliki pengalaman dan keterampilan tinggi dalam memecahkan serta mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi tersebut.

B. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Adapun definisi dari *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku bermanfaat yang dilakukan oleh pegawai, secara bebas dari ketentuan atau kewajibannya dengan tujuan untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Bateman & Organ, 1998; Garg & Rastogi, 2006).

Organizational Citizenship Behavior merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep *Organizational Citizenship Behavior* yaitu *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja.

Pendekatan kedua adalah memandang *Organizational Citizenship Behavior* dari prinsip atau filosofi politik.

Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Wulani, 2005).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang bersifat sukarela dan dipilih sendiri oleh pegawai dan bukan suatu paksaan atau keharusan yang diwajibkan oleh organisasi, perilaku ini di luar dari deskripsi jabatan yang menjadi kewajiban pegawai dan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, namun tidak terkait dengan *reward* secara langsung oleh perusahaan, akan tetapi dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penilaian kinerja oleh atasan.

2. Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Ada beberapa faktor yang melandasi seorang pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior*, diantaranya:

a. Kepuasan Kerja

Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan serta komitmennya kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan

performa kerja yang lebih baik dibandingkan pegawai yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Dennis Organ sebagai tokoh penting yang mengemukakan *Organizational Citizenship Behavior*, menyatakan bahwa pegawai yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang dirasakannya kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada. Hal ini ditunjukkan dengan kesediaan pegawai dalam berbagai bentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* secara sukarela demi kemajuan perusahaannya (George & Jones, 1992).

b. Keadilan

Pegawai harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi baru ia akan menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini termasuk juga bahwa pegawai dapat merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya adalah sesuatu yang adil.

Sejumlah studi juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Keadilan sangat berpengaruh terhadap pegawai, yaitu mempengaruhi dukungan organisasi yang mereka rasakan dan selanjutnya mendorong mereka untuk membalas dengan *Organizational Citizenship Behavior*, yakni melakukan tugas di luar persyaratan kerja tertentu (Luthans, 2006).

c. **Motivasi Intrinsik**

Organizational Citizenship Behavior muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada dalam diri seseorang, misalnya kepribadian serta minat tertentu. Lebih lanjut, motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri.

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Dengan demikian, motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Robbins, 2001).

d. **Gaya Kepemimpinan**

Dukungan dan gaya kepemimpinan atasan sangat mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai, hal ini dapat dipahami melalui proses *modeling* yang dilakukan oleh atasan yang kemudian menginspirasi para pegawai untuk melakukan juga *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga atasan dapat menjadi agen model *Organizational Citizenship Behavior*.

Namun hal ini harus didukung juga dengan kualitas interaksi yang baik antara atasan dan bawahannya. Dengan begitu, atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan, sebaliknya bawahan pun akan merasa bahwa atasannya memberi dukungan dan motivasi sehingga mereka akan menunjukkan rasa hormat dan berusaha berbuat lebih bagi organisasinya, Graham (dalam Gibson, 2003).

e. **Iklm dan Budaya Organisasi**

Iklm dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior* dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, pegawai merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah diisyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif.

Selain faktor-faktor yang disebut diatas, Podsakoff, MacKenzie, Moorman (2006) mengemukakan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

a. **Karakteristik Individual Para Pegawai**

Penelitian menunjukkan jenis kelamin mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu bahwa perempuan lebih perhatian dan terkait dengan perilaku menolong orang lain dibanding pria. Konovsky & Organ (1995) mengatakan bahwa faktor bawaan atau karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan psikologis, dan sikap merupakan prediktor *Organizational Citizenship Behavior*. Diketahui bahwa pegawai yang sadar, optimis, ekstrovert, empatik, dan berorientasi pada tim lebih cenderung menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

b. **Karakteristik Tugas/ Pekerjaan**

Podsakoff, Mackenzie & Bommer (2006) melakukan studi-studi yang berfokus pada karakteristik tugas/pekerjaan membedakan berdasarkan

lima area, yaitu: (1) *Task feedback*, (2) *Task rutinization*, (3) *Intinsically satisfying task*, (4) *Task interdependence*, dan (5) *Employee involvement*. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut ditemukan bahwa *employee involvement* memperlihatkan signifikansi dengan *Organizational Citizenship Behavior*), dimana ketika pegawai mendapatkan tugas yang menarik yang mampu membuat pegawai terserap dalam pekerjaannya, maka pegawai akan cenderung untuk melakukan tugas ekstra. Sedangkan *task rutinization* menjadi satu-satunya variabel yang memiliki hubungan yang negatif dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Kemudian ditemukan juga bahwa *task interdependence* tidak langsung berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior*, melainkan melalui variabel lain seperti perasaan tanggung jawab terhadap rekan kerja dan suatu pekerjaan.

c. Karakteristik Kepemimpinan

Secara keseluruhan, perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. *Transformational Leadership*, *Leader-member Exchange*, *Super Leadership*, *Traditional Path Goal Leadership* dan *Substitutes for Leadership* memiliki hubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Namun super leadership tidak memiliki hubungan dalam menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pegawai bersedia melakukan

pekerjaan/tugas tambahan jika mereka bekerja pada manager/ atasan yang *inspirational* dan *suportif*.

3. Aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ (dalam Soegandhi, 2013) menjelaskan terdapat lima aspek atau lima dimensi dalam *organizational citizenship behavior*, yaitu:

a. *Altruism* (mementingkan orang lain)

Menunjukkan suatu pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Misalnya, pegawai yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu pegawai lain dalam menghadapi pekerjaan yang sulit.

b. *Conscientiousness* (kepatuhan)

Mengacu pada kemampuan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan melebihi tujuan dari organisasi atau perusahaan. Perilaku yang dilakukan pegawai bersifat sukarela, pegawai dengan *conscientiousness* yang tinggi akan memiliki sikap yang bagus dengan menunjukkan ketaatan pada prosedur perusahaan yang lebih baik.

c. *Sportmanship* (sportifitas)

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang dianggap kurang ideal dalam suatu organisasi dan bermanfaat untuk meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan bekerja sama dengan pegawai yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Sikap individu dengan *sportmanship* yang tinggi akan memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, sedikit mengeluh dan memiliki kemampuan beradaptasi dengan kondisi kerja.

d. *Courtesy* (kesopanan)

Perilaku atau sikap yang dilakukan oleh pegawai dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Pegawai yang memiliki dimensi ini adalah individu yang mampu menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue* (kebajikan)

Perilaku yang dilakukan oleh pegawai untuk mendukung fungsi-fungsi organisasi, dapat dijadikan sebagai indikasi mengenai tanggung jawab kepada organisasi. Mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan tentang perbaikan prosedur organisasi dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas sesuai dengan bidang kerjanya.

4. Manfaat-manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Perusahaan

Dari hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja organisasi (Podsakoff dalam hardaningtyas, 2004) dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

a. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Meningkatkan Produktivitas Rekan Kerja

- 1) Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.

- 2) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

b. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Meningkatkan Produktivitas Manajer

- 1) Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
- 2) Pegawai yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

c. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Menghemat Sumber Daya yang Dimiliki Manajemen dan Organisasi Secara Keseluruhan

- 1) Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer. Konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain. Seperti membuat perencanaan.
- 2) Pegawai yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.

- 3) Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
- 4) Pegawai yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil pegawai.

d. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Membantu Menghemat Energi Sumber Daya yang Langka untuk Memelihara Fungsi Kelompok

- 1) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsional kelompok
- 2) Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang. *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok. Yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok

e. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik

- 1) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok. Sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.
- 2) Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

f. Organisasi meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

- 1) Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
- 2) Pegawai yang *conscientious* cenderung memperhatikan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

C. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2006). Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi pikiran, sikap dan perasaan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya

sehingga dapat memaksimalkan tujuan dan produktivitas perusahaan (Johannes, 2014).

Seseorang bisa menjadi pemimpin yang baik dalam kondisi tertentu, mungkin tidak berhasil dalam situasi yang lain. Hal ini dapat dilihat dari kualitas gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kualitas pemimpin dalam berbagai studi dikelompokkan menjadi tiga pendekatan. Pertama sifat yang dapat mempengaruhi seseorang, kedua perilaku yang diperlukan dalam memimpin dan ketiga memahami gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam berbagai situasi (Heidjrachman, 1990).

Berdasarkan teori diatas, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah cara yang digunakan seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dalam hal pikiran, sikap, dan perasaan agar kinerja meningkat dan tujuan perusahaan tercapai.

2. Macam Jenis Gaya Kepemimpinan

a. *Situational Approach*

Para profesional sering mengartikan Situasional Approach sebagai "manajemen yang berdasarkan situasi". Apabila kondisinya baik, maka seseorang akan melakukan tindakan A, tetapi apabila situasinya tidak kondusif, ia akan melakukan tindakan B (Iensufiie, 2010). Situasional Approach berfokus pada dua situasi yang dimiliki oleh para pengikut dari seorang pemimpin, yaitu:

1) Kompetensi

Seberapa besar kompetensi yang dimiliki oleh para pengikut, apakah tinggi atau rendah? Kompetensi dapat berarti banyak hal yang

meliputi kemampuan dari para pengikut, pemahamannya, kependaiannya, serta kemandiriannya. Seorang pengikut dianggap memiliki kompetensi yang tinggi apabila ia dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan ekspektasi pemimpin, atau bahkan bisa melebihi harapan pemimpinnya. Dengan sedikit informasi, pengikut yang berkompotensi tinggi mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

2) Komitmen

Komitmen dapat diartikan sebagai loyalitas, rasa penasaran terhadap tugas, keinginan untuk melakukan yang terbaik, dan motivasi untuk memberikan lebih. Seorang pengikut dianggap memiliki komitmen yang tinggi apabila memiliki daya juang yang kuat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Sebaliknya, ia akan dinilai berkomitmen rendah apabila ia tidak bertanggung jawab kepada tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

b. *Contingency Theory*

Teori ini setipe dengan Pendekatan Situasional dan sering disebut sebagai "*leader-match*" (penyesuaian dengan pemimpin). Maksud dari *leader-match* adalah menempatkan pemimpin pada pola kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang ada (Iensufiie, 2010). Teori ini difokuskan pada gaya kepemimpinan dan situasi yang menjadi kerangka kerjanya. Gaya kepemimpinan pada Teori Kontingensi mengacu pada dua motivasi, yaitu: 1. Task Motivation

(motivasi yang mengacu pada tugas) Pemimpin fokus pada tugas dan hasil yang dicapainya. 2. Relationship Motivation (motivasi yang mengacu pada relasi) Pemimpin fokus pada usaha untuk membangun relasi dengan pengikut-pengikutnya.

c. *Path-Goal Theory Path-Goal Theory*

Diterjemahkan sebagai Teori Sarana-Tujuan, yaitu teori yang menjelaskan bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Teori ini memberikan pilihan gaya kepemimpinan terbaik yang dibutuhkan oleh para pemimpin untuk memimpin bawahan dan pekerjanya (Iensufiie, 2010). Teori ini mirip dengan Pendekatan Situasional dan Teori Kontingensi, meskipun ketiganya memiliki perbedaan masing-masing. Ada beberapa pendekatan gaya di dalam Teori Sarana-Tujuan, yaitu:

- 1) *Directive Leadership* – Gaya Direktif Gaya ini diberlakukan pada situasi di mana pengikut bersifat turut dan patuh, dimana tugas-tugas terasa membingungkan dan aturan organisasi dan prosedur juga tidak jelas bagi mereka. Pemimpin memberikan instruksi yang jelas tentang tugasnya, serta apa yang diharapkan untuk dikerjakan oleh pengikut.
- 2) *Supportive Leadership* – Gaya Suportif Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang bersahabat dan merangkul. Pemimpin menganggap pengikut sebagai pribadi yang setara dan dihargai sebagai rekan kerja.

- 3) *Participative Leadership* - Gaya Partisipatif Gaya ini diterapkan pada situasi di mana terdapat sebuah tugas yang membingungkan. Pemimpin mengajak pengikut untuk memberikan partisipasi, ide, dan opini tentang bagaimana menggunakan sarana untuk mencapai tujuan.
- 4) *Achievement - Oriented Leadership* – Kepemimpinan yang Berorientasi Pada Hasil Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberi tantangan kepada pengikut dengan standar pekerja yang tinggi, serta melakukan perbaikan terus-menerus (continuous improvement).

d. ***Leader-Member Exchange Theory (LMX Theory)***

Teori ini diterjemahkan sebagai Teori Pertukaran Pemimpin Pengikut. Teori kepemimpinan ini menjelaskan bahwa apa yang dimiliki oleh pemimpin dan pengikut dipertukarkan sebagai hal yang saling menguntungkan. Kepemimpinan jenis ini setipe dengan kepemimpinan transaksional, namun kepemimpinan jenis ini dilakukan oleh pihak yang sudah memiliki ikatan transaksional sebelumnya. Di dalam organisasi, ada anggota-anggota yang sudah memegang beberapa tanggung jawab.

Pemimpin menawarkan kepada pengikut-pengikut tertentu untuk mengerjakan sesuatu di luar tanggung jawab yang sudah dibebankan kepada mereka. Apabila kesepakatan tercapai, relasi ini akan mengarah pada hal yang lebih spesifik yang terikat pada proyek baru tersebut. Hubungan ini mengakibatkan pemimpin dan pengikutnya

berada di dalam sebuah kesatuan di dalam kesatuan. Di dalam model kepemimpinan ini, ada pengikut yang sudah ada di dalam organisasi dan berada dalam kelompok. Sementara itu, ada pengikut yang sudah berada dalam organisasi namun berada diluar kelompok.

Kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut dipengaruhi oleh bagaimana sikap dan komunikasi yang terjadi di antara keduanya (Iensufiie, 2010).

e. ***Team Leadership Theory***

Teori ini diterjemahkan sebagai Teori Kepemimpinan Tim/Kelompok. Sebuah tim beranggotakan banyak anggota yang independen. Mereka memiliki kemauan dan kemampuan yang berbedabeda, bergantung antara satu dan lainnya, memiliki satu tujuan yang sama, dan saling mengkoordinasikan aktivitas mereka untuk meraih tujuan.

Sebuah tim dapat mencapai tujuan hanya dengan cara bekerja sama sebagai kelompok. Kerja sama tersebut meliputi pembagian tugas serta memberikan sikap saling percaya terhadap kemampuan anggota kelompoknya. Semakin efektif kerja sama tersebut, semakin baik pula pencapaian yang dihasilkan (Iensufiie, 2010)

f. **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Seorang pemimpin transformasional adalah orang yang merangsang dan memberikan inspirasi (mengubah) kepada pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional berkembang dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan

transformatif menghasilkan tingkat upaya dan kinerja pegawai yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional saja.

Selain itu, kepemimpinan transformatif lebih dari kepemimpinan karisma karena pemimpin transformatif mencoba untuk menanamkan dalam kemampuan pengikut untuk mempertanyakan pandangan tidak hanya mapan tetapi pandangan yang dipegang oleh pemimpin. Pemimpin memperhatikan kebutuhan, kepedulian dan perkembangan pengikut individu, mengubah kesadaran pengikut akan masalah dengan membantu mereka untuk melihat masalah lama dengan cara baru dan mereka mampu membangkitkan dan mengilhami pengikutnya untuk memadamkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan kelompok (Robbins dan Coulter, 2012).

Kepemimpinan Transformatif, yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma. Kepemimpinan transformatif lebih menyerukan pada nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis (Rorimpandey, 2013).

Kepemimpinan transformatif yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-

masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu membuat bawahannya menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas (Robbins, 2006).

Dengan demikian, Kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan

3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi (Rorimpandey, 2013):

- a. *Charisma* - Memberikan visi dan misi untuk meraih respek dan kepercayaan.
- b. *Inspiration* - Mengkomunikasikan harapan yang dituju dan mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana.
- c. *Intellectual stimulation* - Mendorong intelegensia dan rasionalitas dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah.
- d. *Individualized consideration* - Memberikan perhatian personal, melatih dan memberikan saran.

4. Unsur Gaya Kepemimpinan Transformasional

Di dalam Kepemimpinan Transformasional ada beberapa unsur (Iensuffie, 2010):

a. Unsur Pemimpin:

- 1) Pemimpin memiliki karisma di mata pengikut.
- 2) Pemimpin memiliki visi atau idealism yang sesuai dengan harapan pengikut.
- 3) Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut.

b. Unsur Pengikut

- 1) Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut.
- 2) Pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk diarahkan menjadi tujuan bersama.

c. Unsur Kerja Sama

Di dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreatifitas intelektual dari para pengikut.

d. Unsur Keputusan

Di dalam kerja sama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan.

5. Ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional memiliki ciri memperhatikan perkembangan dan perubahan prestasi dari para pengikutnya, apakah menjadi semakin baik menurut kriteria organisasi atau tidak. Pemimpin membangun kepercayaan serta mendukung pengikut untuk mengekspresikan segenap potensi yang ada didalam dirinya. Tujuan yang

hendak dicapai antara pemimpin dan pengikut sama atau mirip dan berjalan dengan sinkron (Iensufiie, 2010).

6. Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (dalam Wirawan 2013) mengemukakan aspek-aspek kepemimpinan transformasional antara lain :

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin bertindak sebagai panutan (role model). Pemimpin menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab yang sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan kepercayaan diri yang tinggi terhadap visi. Pemimpin siap untuk mengorbankan diri, memberikan penghargaan atas prestasi dan kehormatan kepada para pengikut.

b. Motivasi Inspirasi (*Inspiration Motivation*)

Pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang (visi) yang secara optimis dapat dicapai dan mendorong para pengikut untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri pada visi tersebut. Karyawan akan bekerja sama dalam mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.

c. Pengembangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin menstimulasi para pengikut agar kreatif dan inovatif. pemimpin mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka dan untuk menantang cara melakukan sesuatu yang dapat

diterima oleh sistem sosial.

d. Perhatian Pribadi (*Individualized Consideration*)

Pemimpin mengembangkan para pengikut dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap kebutuhan para pengikut, bertindak sebagai seorang mentor bagi pengikut, mendengarkan keinginan dan kebutuhan mereka. Pemimpin memberikan empati dan mendukung para pengikut, membuka channel komunikasi dan memberikan tantangan kepada mereka. Para pengikut mempunyai suatu keinginan dan aspirasi untuk pengembangan diri dan mempunyai motivasi instrinsik untuk melaksanakan tugas mereka.

Berdasarkan uraian beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang menginspirasi para bawahannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa, yang terbagi menjadi empat aspek, yaitu *Idealized Influence* (pengaruh ideal), *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), dan *Individualized Consideration* (perhatian pribadi).

D. Hubungan Antar Variabel

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan

yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggung jawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai karakteristik kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Jika pemimpin berhasil memenuhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreativitas dan menghargai pegawainya maka dapat dipastikan pegawai akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat (Robbins, 2010).

Perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang diharapkan dari organisasi. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku extra-role. Perilaku pegawai dapat lebih ditingkatkan karena kepemimpinan transformasional akan memotivasi bawahannya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan sebelumnya.

Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan melalui pemikiran Podsakoff dkk (1996), menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku pemimpin transformasional

secara signifikan berhubungan dengan perilaku para pengikut untuk memunculkan *organizational citizenship behavior* didalam organisasi.

Pemimpin transformasional dapat mendorong bawahannya bekerja lebih keras dan bersedia bekerja lebih dari deskripsi pekerjaan mereka, pemimpin transformasional juga mampu mempengaruhi bawahan melalui terciptanya rasa percaya para bawahan kepada pemimpinnya. Widyastuti dkk (2014) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memotivasi bawahan dengan berbagai cara misalnya meningkatkan kesadaran kepada bawahan tentang pentingnya hasil suatu pekerjaan, mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawahan yang lebih tinggi.

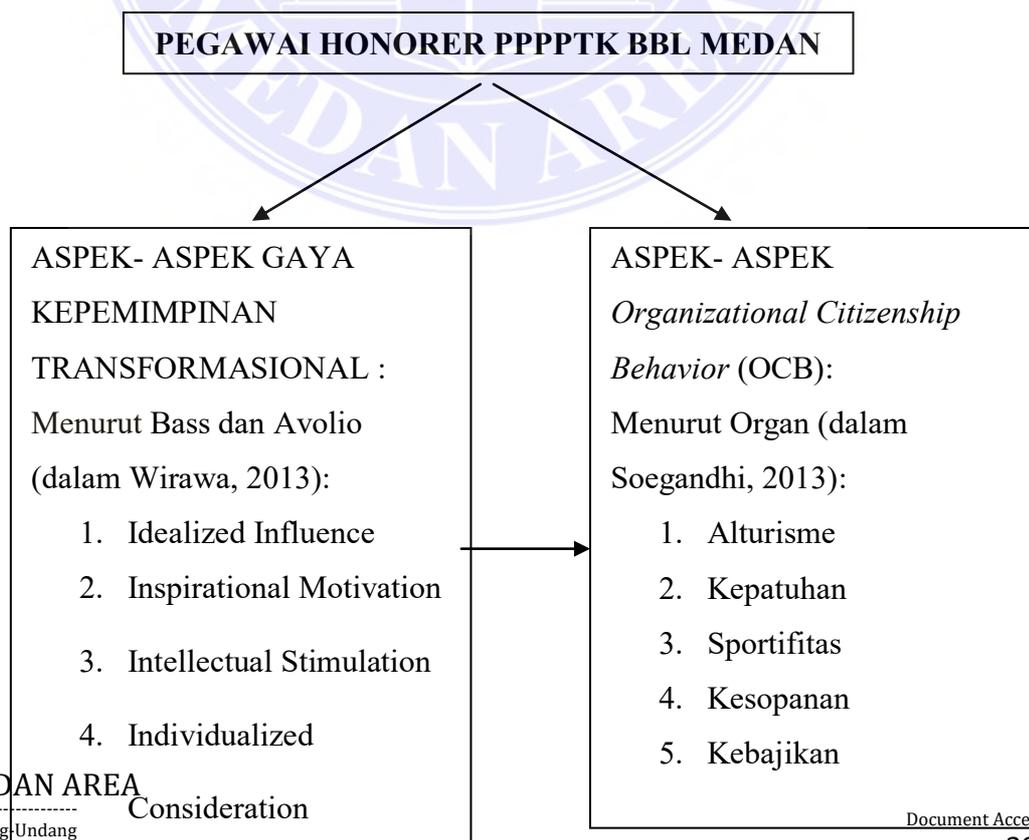
Setiap individu akan merasa termotivasi dan lebih giat dalam bekerja, sehingga dalam bekerja mereka tidak hanya bekerja pada apa yang menjadi tugasnya saja (*in-role*) tetapi diharapkan mampu juga menyelesaikan pekerjaan secara kelompok (*extra-role*) sehingga jalinan kerjasama tim semakin kuat dan dapat bekerja secara optimal untuk memajukan organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan seorang atasan dapat diukur melalui penilaian atau persepsi pegawai. Persepsi pegawai yang beragam terhadap kepemimpinan atasan akan mempengaruhi kerja pegawai misalnya, menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri pegawai untuk menyelesaikan tugasnya sehingga pegawai merasa menjadi bagian dari perusahaan. Jika pegawai merasa sebagai bagian penting dari perusahaan maka pegawai akan bekerja melebihi tugas formalnya.

Sikap pemimpin transformasional yang efektif akan menciptakan suasana hati yang lebih baik sehingga mendorong pegawai untuk membantu rekan kerja yang lainnya dalam menyelesaikan tugasnya, perilaku tersebut dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior*. Perilaku *organizational citizenship behavior* terjadi karena pegawai memiliki perasaan bahwa dirinya merupakan bagian dari anggota organisasi dan mereka akan merasa senang jika dirinya mampu melakukan sesuatu yang lebih bagi organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* pada pegawai dapat terbentuk jika sikap pemimpin transformasional efektif. Sikap pemimpin yang efektif akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada pegawai, sebaliknya jika sikap pemimpin tidak efektif maka perilaku *organizational citizenship behavior* tidak akan meningkat.

E. KERANGKA KONSEPTUAL



F. HIPOTESIS

Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior*. Namun sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula tingkat *Organizational citizenship behavior*.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang menurut Sugiyono (2012) dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode kuantitatif digunakan apabila masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi, antara aturan dengan pelaksana, antara teori dengan praktik, antara rencana dengan pelaksana. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif, yang menurut Sugiyono (2012) penelitian deskriptif yaitu, penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2012) adalah suatu atribut atau sifat dari orang, obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan hubungan antar variabel, maka dalam penelitian ini yang menjadi variabel penelitian adalah:

1. Variabel Bebas : Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

2. Variabel Terikat : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y)

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2012), definisi operasional adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan konstruk, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran konstruk yang lebih baik. Variabel-variabel dalam penelitian ini memiliki definisi operasional sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara mengevaluasi potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan dimasa mendatang.

2. ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Organizational citizenship behavior adalah perilaku yang bersifat sukarela dan dipilih sendiri oleh karyawan dan bukan suatu paksaan atau keharusan yang diwajibkan oleh organisasi, perilaku ini di luar dari deskripsi jabatan yang menjadi kewajiban karyawan dan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, namun tidak terkait dengan *reward* secara langsung oleh perusahaan, akan tetapi dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penilaian kinerja oleh atasan.

D. Subjek Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempengaruhi kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Honorer PPPPTK BBL Medan yang berjumlah 51 orang.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi terlalu besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi maka sampel harus diambil dari populasi yang harus bersifat mewakili (Sugiyono, 2012). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 51 orang. Teknik pengambilan sampel dari penelitian ini adalah *total sampling*, dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2011). Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2011) jumlah populasi yang kurang dari 100 maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Instrumen yang digunakan

Alat ukur yang digunakan hendaknya disesuaikan dengan tujuan penelitian dan bentuk data yang akan diambil dan diukur (Hadi, 2002).

Metode skala adalah suatu prosedur pengambilan data yang merupakan suatu alat ukur aspek afektif yang merupakan konstruk atau konsep

psikologis yang menggambarkan aspek kepribadian individu (Azwar, 2006).

Menurut Azwar (2006) karakteristik dari skala psikologi yaitu:

- a. Stimulusnya berupa pertanyaan atau pernyataan yang tidak langsung mengungkap atribut yang hendak diukur melainkan mengungkap indikator perilaku dari atribut yang bersangkutan
- b. Dikarenakan atribut psikologis diungkap secara tidak langsung lewat indikator-indikator perilaku sedangkan indikator perilaku diterjemahkan dalam bentuk aitem-aitem, maka skala psikologis selalu banyak berisi aitem-aitem
- c. Respon subjek tidak diklasifikasikan sebagai jawaban benar atau salah. Semua jawaban dapat diterima sepanjang diberikan secara jujur dan sungguh-sungguh. Hanya saja jawaban yang berbeda diinterpretasikan secara berbeda pula.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua skala psikologis yaitu skala *organizational citizenship behavior* dan skala kepemimpinan transformasional.

1. Skala Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara mengevaluasi dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan dimasa mendatang.

Format skala menggunakan skala model *Likert* dengan penilaian yang diberikan pada masing-masing jawaban *favorabel* (yang mendukung), yang terdiri dari 4 jawaban yaitu: “SS (Sangat Setuju)” diberi nilai 4, jawaban “S (Setuju)” diberi nilai 3, jawaban “TS (Tidak Setuju)” diberi nilai 2 dan jawaban “STS (Sangat Tidak Setuju)” diberi nilai 1. Sedangkan untuk item yang *unfavorable* (tidak mendukung), maka penilaian yang diberikan untuk jawaban yang terdiri dari 4 jawaban yaitu: “SS (Sangat Setuju)” diberi nilai 1, jawaban “S (Setuju)” diberi nilai 2, jawaban “TS (Tidak Setuju)” diberi nilai 3 dan jawaban “STS (Sangat Tidak Setuju)” diberi nilai 4.

2. Skala *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku yang bersifat sukarela dan dipilih sendiri oleh karyawan dan bukan suatu paksaan atau keharusan yang diwajibkan oleh organisasi, perilaku ini di luar dari deskripsi jabatan yang menjadi kewajiban karyawan dan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, namun tidak terkait dengan *reward* secara langsung oleh perusahaan, akan tetapi dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penilaian kinerja oleh atasan.

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala model *Likert* dengan penilaian yang diberikan pada masing-masing jawaban *favorabel* (yang mendukung), yang terdiri dari 4 jawaban yaitu: “SS (Sangat Setuju)” diberi nilai 4, jawaban “S (Setuju)”

diberi nilai 3, jawaban “TS (Tidak Setuju)” diberi nilai 2 dan jawaban “STS (Sangat Tidak Setuju)” diberi nilai 1. Sedangkan untuk item yang *unfavorable* (tidak mendukung), maka penilaian yang diberikan untuk jawaban yang terdiri dari 4 jawaban yaitu: “SS (Sangat Setuju)” diberi nilai 1, jawaban “S (Setuju)” diberi nilai 2, jawaban “TS (Tidak Setuju)” diberi nilai 3 dan jawaban “STS (Sangat Tidak Setuju)” diberi nilai 4.

F. Validitas dan Reliabilitas

Sampai pada pengolahan data, data yang akan diolah berasal dari alat ukur yang mencerminkan fenomena apa yang diukur. Untuk itu perlu dilakukan analisis butir, validitas dan reliabilitas.

1. Validitas Alat Ukur

Menurut Azwar (2015), validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada mampu tidaknya alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat.

Uji validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah validitas isi, yaitu berkaitan dengan apakah aitem mewakili pengukuran dalam area isi sasaran yang diukur. Untuk mengetahui validitas Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational citizenship behavior* menggunakan *SPSS V. 21.0 for windows*.

2. Reliabilitas Alat Ukur

Menurut Azwar (2015), uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran

dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap sekelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah. Untuk menguji reliabilitas alat ukur adalah dengan bantuan komputer dari program *SPSS V. 21.0 for windows* yang nantinya akan menghasilkan reabilitas dari skala kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*.

G. Metode Analisis Data

Analisis data digunakan untuk melihat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*. Sebelum diajukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis terhadap variabel-variabel penelitian yang meliputi:

1. Uji Normalitas

Adapun maksud dari uji normalitas ini adalah untuk mengetahui apakah distribusi dari penelitian masing-masing variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat telah menyebar secara normal. Uji normalitas dianalisis dengan menggunakan *SPSS V. 21.0 for windows*.

2. Uji Linearitas

Adapun maksud dari uji linearitas ini adalah untuk mengetahui apakah antar variabel bebas dengan variabel terikat mempunyai hubungan linear atau tidak. Uji linearitas menggunakan *SPSS V. 21.0 for windows*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik korelasi *r product moment* dari Karl Person. Alasan menggunakan

teknik ini karena penelitian ini memiliki tujuan ingin melihat hubungan antara satu variabel bebas dengan variabel terikat. Analisis data akan menggunakan alat bantu *SPSS V. 21.0 for windows*.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol, maupun dari observasi (tidak terkontrol). Dalam statistic sebuah hasil bisa dikatakan signifikansi secara statistic jika kejadian tersebut hampir tidak mungkin disebabkan oleh faktor yang kebetulan, sesuai dengan batas probabilitas yang sudah ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis menggunakan program *SPSS V. 21.0 for windows* dengan menggunakan formula dari korelasi *r product moment*.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

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

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis korelasi menggunakan korelasi *r Product Moment* didapatkan nilai signifikan ($r_{xy} = 0,450$); $p = 0,004$ yang berarti $p < 0,05$ artinya hipotesis yang diajukan diterima yaitu adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai honorer PPPPTK BBL Medan dengan sumbangsi yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 20,3% dilihat dari koefisien determinan ($r^2 = 0,203$).
2. Dalam perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik dalam kurva normal, didapatkan nilai rata-rata empirik kepemimpinan transformasional = 62,36 sedangkan nilai rata-rata hipotetiknya = 47,5 dengan nilai SD = 7,213. Dan nilai rata-rata empirik *organizational citizenship behavior* = 53,69 sedangkan nilai rata-rata hipotetik = 42,5 dengan nilai SD = 5,337. Hal ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tergolong tinggi dan *organizational citizenship behavior* tergolong tinggi.

B. Saran

Sejalan dengan hasil penelitian serta simpulan yang telah dibuat, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Pegawai Honorer

Mempertahankan perilaku saling membantu seperti pada saat rekan kerja berhalangan hadir maka pegawai yang masih longgar menggantikan pekerjaan rekan yang tidak hadir secara sukarela, saling memberi dan menerima masukan dari pegawai lain, mempertahankan perilaku toleransi antar pegawai, serta mendukung fungsi-fungsi organisasi dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu untuk kemajuan organisasi.

2. Bagi Instansi dan Pimpinan

Menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung agar para pegawai agar kinerja pegawai dapat dipertahankan dan semakin baik, memberikan dorongan dan masukan bahwa pegawai dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dengan baik.

3. Peneliti Selanjutnya

Dianjurkan dapat mengungkap lebih dalam setiap aspeknya, populasi lebih diperluas, jumlah subyek penelitian disarankan untuk lebih banyak sehingga hasil penelitian akan lebih komprehensif. Dan pada peneliti selanjutnya untuk menggali *organizational citizenship behavior* dengan faktor lain seperti kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Triyanto. (2009). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Manajemen, Vol.7 No.4.
- Asri Wijayanti. (2009). *Hukum Ketenagakerjaan Pasca Reformasi*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Bass, B.M. and Avolio. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Inc, California.
- Barbuto, J.E. (2005). *Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 11, No 4, pp. 26-40.
- Bryan Johannes Tampi. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Sales Manado)* *Journal "Acta Diurna" Volume III. No.4. Tahun 2014.*
- Garg, P. & Rastogi, R. (2006). *Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India.*
- George, J.M., & Jones, B.R. (1992). *Understanding & managing organizational behavior, 3rd ed.* New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hardaningtyas, D. 2004. *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi Dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III*. Thesis Universitas Airlangga. Surabaya.

- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. (1990). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hilmi. (2011). Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasional Di Politeknik Negeri Lhokseumawe. *Jurnal perspektif Manajemen dan Perbankan*, Vol. 2, No. 1.
- Iensufiie, Tikno. (2010). *Leadership Untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga
- Kaihatu, T.S dan Rini, W.A. (2007). Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi Pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 98. No.1.
- Konovsky, M. A. & Organ, D.W. (1995). *Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior*. In press, *Journal of Organizational Behavior*, II, 150-207.
- Lamidi. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol 8, No 1.
- Lian, K. L., & Tui, G. L. (2012). *Leadership styles and organizational citizenship behavior: the mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics*. *Journal of applied business and economics*, 13(2), 59-96.

- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior 10thed*. Edisi terjemahan Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mira, W. S & Margaretha. M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, Vol.11, No.2, Mei 2012; Universitas Kristen Maranatha, ISSN 1411-9293.
- Nashori F, dkk. (2009). *Psikologi Kepemimpinan*. Yogyakarta: Pustaka Fahima.
- Organ, Dennis.W., Podsakoff, Philip.M., & Mackenzie, Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behaviour Its Nature, Antecedents, And Consequences*. United States of America: Sage Publication, Inc.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B & Boomer, W.H. (1996). *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior*. *Journal of management*, 22 (2), 259-298.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P. and MacKenzie, S.B. (2006). *Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions and behaviors: a meta-analytic review of existing and new research*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 99 No. 2, pp. 113-42.
- Pranoto, M. (2015). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) di smp negeri 9 singkawang*. Jakarta: Perpustakaan Universitas Terbuka.

- Putra, I Kadek Andika Pramana dan Made Subudi. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Pedungan*. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol.4, No.10, 2015: 3146 – 3171.
- Putranti, A & Kurniady, D. (2013). *Kepuasan kerja guru terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru tk se- kabupaten kudu*. Jurnal Adiministrasi Pendidikan, 17 No.1(1), 1–11.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior. Buku 1. Edisi 12*. Penerjemah: Angelica, D., Cahyani, R., Dan Rosyid, A. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. Dan Timothy A,J. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Edisi ke16.
- Robbins, Stephen & Mary Coulter. (2012). *Management. 11th ed*. Prentice Hall.
- Rorimpanday, Lidya. 2013. *Gaya Kepemimpinan Trasformasional, transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen. Jurnal EMBA. ISSN 2303-1174. Vol.1 No.4: 2233-2244.
- SP, Hasibuan, Malayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Soedarjadi. (2009). *Hak dan Kewajiban Pekerja Pengusaha*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia.

Soegandhi, V.M., Sutanto, E.M., & Setiawan, R. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt. Surya Timur Sakti Jatim*. Agora. Vol.1, No.1 (1-12).

Sugiyono. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung. Penerbit Alfabeta.

Tjiptono, (2006). *Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Diana Angelica. Edisi 12. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat

Wagimo & Ancok Djamaludin. (2005). *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer*. Anima Indonesia Psychology Journal. Vol. 32 No.2, 112-127.

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

Wulani, F. 2005. Sikap Kerja dan Implikasinya dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Suatu Kajian terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Yukl, Gary A. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. edisi kelima. Jakarta: PT

INDEKS.





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 Sesuai
S : Sesuai
TS : Tidak Sesuai
STS : Sangat Tidak Sesuai
4. Berilah tanda centang (\checkmark) pada salah satu pilihan jawaban yang anda pilih. Apabila anda ingin memperbaiki jawaban, berilah tanda (=) pada jawaban yang ingin diperbaiki, kemudian pilihlah jawaban baru.

Contoh :

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam perusahaan.	\checkmark			

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

Selamat Mengerjakan

Nama/Inisial :
Usia :
Jenis Kelamin :
Bagian/Divisi :
Lama bekerja :

Skala A

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam perusahaan.	4	3	2	1
2.	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan.	4	3	2	1
3.	Pemimpin menanamkan rasa bangga saya	4	3	2	1

	selama bergabung bersamanya.				
4.	Saya tidak merasa adanya motivasi dari pemimpin untuk bekerja lebih baik.	1	2	3	4
5.	Saya tidak percaya diri dalam melakukan pekerjaan yang diberikan pimpinan.	1	2	3	4
6.	Tidak ada penjelasan terlebih dahulu tentang suatu pekerjaan dari pemimpin.	1	2	3	4
7.	Pemimpin mendorong saya untuk selalu aktif dalam menyelesaikan tugas.	4	3	2	1
8.	Kreativitas saya dalam bekerja meningkat sejak bergabung di instansi ini.	4	3	2	1
9.	Pemimpin tidak mau tahu tentang kesulitan yang dialami pegawai.	1	2	3	4
10.	Tidak adanya nasihat pribadi yang pernah diberikan oleh pemimpin.	1	2	3	4
11.	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya.	4	3	2	1
12.	Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan yang berbeda.	4	3	2	1
13.	Saya tidak peduli dengan apa yang dilakukan pimpinan.	1	2	3	4
14.	Saya tidak dapat menyelesaikan suatu pekerjaan karena pemimpin tidak memberi petunjuk apapun.	1	2	3	4
15.	Saya tidak bangga terhadap pimpinan saya.	1	2	3	4
16.	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.	4	3	2	1
17.	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan.	4	3	2	1
18.	Pemimpin menjelaskan suatu pekerjaan dengan jelas.	4	3	2	1
19.	Saya malu untuk menunjukkan gagasan saya didepan umum.	1	2	3	4
20.	Saya tidak mau berkontribusi banyak pada instansi ini.	1	2	3	4
21.	Pemimpin bersedia mendengarkan keluhan yang saya alami.	4	3	2	1
22.	Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya.	4	3	2	1

23.	Pemimpin tidak peduli dengan pengembangan diri saya	1	2	3	4
24.	Pemimpin menganggap semua pegawai memiliki kebutuhan yang sama.	1	2	3	4





LAMPIRAN B

SEBARAN DATA SKALA KEPEMIMPINAN

TRANSFORMASIONAL

DATA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan Transformasional																				
Sbj k	Aitem																		Tota l	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		19
1	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	65
2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	71
3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	66
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	68
5	3	2	3	4	3	2	1	3	2	4	3	2	2	3	3	4	3	2	3	52
6	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	49
7	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	60
9	4	4	4	2	2	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	64
10	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	71
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
13	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	57
14	4	4	4	1	1	4	1	1	4	1	2	4	4	4	1	1	3	3	2	49
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	58
16	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	73
17	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	62
18	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	63
19	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	3	70
20	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	64
21	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	67
22	4	3	3	3	2	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	57
23	4	4	4	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	63
24	4	4	4	3	3	4	3	1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	66
25	3	2	2	3	2	3	1	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	44
26	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	54
27	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	68
28	4	4	4	1	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	62
29	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	49
30	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	62
31	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	73
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
33	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	66
34	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	61
35	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	64

36	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	68
37	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	68
38	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	68
39	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	62





LAMPIRAN C

VALIDITAS DAN RELIABILITAS SKALA

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Scale: Kepemimpinan Transformasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	39	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	24

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Aitem_1	3,59	,498	39
Aitem_2	3,46	,643	39
Aitem_3	3,51	,601	39
Aitem_4	2,87	,833	39
Aitem_5	3,05	,793	39
Aitem_6	3,08	,703	39
Aitem_7	3,54	,555	39
Aitem_8	3,44	,552	39
Aitem_9	3,03	,843	39
Aitem_10	2,95	,759	39
Aitem_11	3,28	,605	39
Aitem_12	2,79	,695	39
Aitem_13	3,31	,731	39
Aitem_14	3,15	,587	39
Aitem_15	3,36	,707	39
Aitem_16	3,59	,595	39
Aitem_17	3,44	,641	39

Aitem_1 8	3,36	,537	39
Aitem_1 9	3,00	,688	39
Aitem_2 0	3,36	,707	39
Aitem_2 1	3,18	,556	39
Aitem_2 2	3,21	,522	39
Aitem_2 3	3,08	,580	39
Aitem_2 4	2,51	,790	39

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Aitem_1	73,54	60,097	,406	,867
Aitem_2	73,67	58,596	,455	,865
Aitem_3	73,62	57,927	,567	,862
Aitem_4	74,26	59,196	,280	,872
Aitem_5	74,08	58,599	,350	,869
Aitem_6	74,05	57,208	,544	,862
Aitem_7	73,59	58,775	,517	,864
Aitem_8	73,69	60,745	,283	,869
Aitem_9	74,10	52,779	,816	,851
Aitem_1 0	74,18	58,099	,416	,866
Aitem_1 1	73,85	59,028	,440	,865
Aitem_1 2	74,33	61,333	,153	,874
Aitem_1 3	73,82	56,993	,540	,862
Aitem_1 4	73,97	60,868	,248	,870
Aitem_1 5	73,77	55,498	,711	,856
Aitem_1 6	73,54	57,781	,592	,861
Aitem_1 7	73,69	57,798	,542	,862
Aitem_1 8	73,77	59,603	,433	,866

Aitem_1 9	74,13	59,641	,317	,869
Aitem_2 0	73,77	57,603	,502	,863
Aitem_2 1	73,95	57,997	,611	,861
Aitem_2 2	73,92	60,073	,388	,867
Aitem_2 3	74,05	57,260	,671	,859
Aitem_2 4	74,62	63,664	-,064	,883

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
77,13	63,483	7,968	24

LAMPIRAN D

SKALA *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*

BEHAVIOR

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 Sesuai
S : Sesuai
TS : Tidak Sesuai
STS : Sangat Tidak Sesuai
4. Berilah tanda centang (\checkmark) pada salah satu pilihan jawaban yang anda pilih. Apabila anda ingin memperbaiki jawaban, berilah tanda (=) pada jawaban yang ingin diperbaiki, kemudian pilihlah jawaban baru.

Contoh:

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam perusahaan.	\checkmark			

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

Selamat Mengerjakan

Nama/Inisial :
Usia :
Jenis Kelamin :
Bagian/Divisi :
Lama bekerja :

Skala B

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya berkenan menggantikan rekan kerja apabila dia tidak masuk.	4	3	2	1
2.	Saya dengan senang hati menggantikan jadwal kerja rekan tanpa di upah.	4	3	2	1
3.	Saya tidak mengerjakan suatu pekerjaan jika bukan tugas saya.	1	2	3	4
4.	Pekerjaan yang membutuhkan pemikiran menjadikan saya malas untuk menyelesaikannya.	1	2	3	4

5.	Saya menyelesaikan pekerjaan sebelum <i>deadline</i> .	4	3	2	1
6.	Saya membiasakan membagi waktu untuk pekerjaan yang lebih prioritas.	4	3	2	1
7.	Lebih baik saya mengundurkan diri dari perusahaan apabila sudah tidak nyaman dalam bekerja.	1	2	3	4
8.	Saya melakukan protes apabila kebijakan perusahaan tidak sesuai dengan harapan saya.	1	2	3	4
9.	Saya menyemangati rekan kerja yang terlihat tidak bersemangat.	4	3	2	1
10.	Saya berusaha untuk menjadi penengah saat ada rekan kerja yang berselisih pendapat.	4	3	2	1
11.	Menurut saya, ikatan saya dengan perusahaan hanya saat ditempat kerja saja.	1	2	3	4
12.	Acara yang dilakukan di luar kewajiban pekerjaan hanya membuang waktu saja.	1	2	3	4
13.	Biasanya jika rekan cuti, saya akan tetap fokus pada tugas saya sendiri.	1	2	3	4
14.	Saya mau menggantikan jadwal rekan saya apabila di beri upah.	1	2	3	4
15.	Saya bersedia diberi tanggungjawab ekstra diluar pekerjaan wajib saya.	4	3	2	1
16.	Saya suka mengerjakan pekerjaan lain diluar pekerjaan saya untuk memajukan perusahaan.	4	3	2	1
17.	Saya suka menyelesaikan pekerjaan pada saat <i>dead line</i> .	1	2	3	4
18.	Saya tidak bisa membagi waktu untuk pekerjaan yang lebih prioritas.	1	2	3	4
19.	Saya menerima dengan lapang dada apabila usulan saya tidak diterima.	4	3	2	1
20.	Saya tidak merasa terbebani dengan beban kerja yang berat.	4	3	2	1
21.	Saya akan membiarkan apabila ada rekan kerja yang bertengkar.	1	2	3	4
22.	Saya enggan memberikan informasi penting kepada rekan kerja yang lain.	1	2	3	4
23.	Saya berusaha untuk menjaga nama baik perusahaan dimana pun berada.	4	3	2	1
24.	Secara sukarela saya akan menghadiri rapat kepanitiaan acara yang diadakan oleh perusahaan.	4	3	2	13

LAMPIRAN E

SEBARAN DATA SKALA *ORGANIZATIONAL*

CITIZENSHIP BEHAVIOR

DATA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Sbjk	Organizational Citizenship Behavior																	Total
	Aitem																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	62
2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	53
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	54
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	65
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	66
6	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	46
7	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	60
8	3	2	1	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	48
9	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	59
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
11	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	50
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
14	3	3	4	2	4	3	3	1	4	1	4	3	3	4	1	4	4	51
15	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	48
16	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	54
18	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	52
19	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	59
20	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	50
21	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	59
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	55
23	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	48
24	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	53
25	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
26	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
27	3	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	57
28	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	48
29	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	44
30	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	49
31	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	58
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
33	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	51
34	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	55
35	3	2	1	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	55
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	53

37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	53
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	53
39	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	52

LAMPIRAN F

VALIDITAS DAN RELIABILITAS SKALA

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Scale: *Organizational Citizenship Behavior*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	39	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	24

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Aitem_1	3,10	,447	39
Aitem_2	2,97	,628	39
Aitem_3	3,00	,649	39
Aitem_4	3,23	,536	39
Aitem_5	2,87	,767	39
Aitem_6	3,28	,560	39
Aitem_7	2,59	,751	39
Aitem_8	2,54	,720	39
Aitem_9	3,28	,560	39
Aitem_10	3,28	,560	39
Aitem_11	2,92	,623	39
Aitem_12	3,05	,647	39
Aitem_13	2,46	,682	39
Aitem_14	2,87	,656	39
Aitem_15	2,85	,630	39
Aitem_16	3,18	,451	39
Aitem_17	2,38	,633	39
Aitem_18	2,74	,677	39
Aitem_19	3,05	,456	39
Aitem_20	3,03	,537	39
Aitem_21	3,38	,590	39
Aitem_22	3,13	,615	39
Aitem_23	3,64	,486	39
Aitem_24	3,28	,510	39

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Aitem_1	69,03	31,341	,472	,759
Aitem_2	69,15	30,660	,410	,759
Aitem_3	69,13	30,746	,380	,761
Aitem_4	68,90	30,779	,477	,756
Aitem_5	69,26	31,248	,241	,771
Aitem_6	68,85	31,713	,300	,766
Aitem_7	69,54	33,202	,016	,786

Aitem_8	69,59	34,722	-,157	,796
Aitem_9	68,85	29,818	,617	,748
Aitem_10	68,85	30,186	,554	,752
Aitem_11	69,21	31,062	,353	,763
Aitem_12	69,08	30,599	,403	,759
Aitem_13	69,67	31,439	,261	,768
Aitem_14	69,26	30,301	,439	,757
Aitem_15	69,28	31,418	,296	,766
Aitem_16	68,95	31,839	,365	,763
Aitem_17	69,74	35,406	-,253	,798
Aitem_18	69,38	34,822	-,172	,795
Aitem_19	69,08	31,599	,409	,761
Aitem_20	69,10	30,147	,588	,750
Aitem_21	68,74	29,933	,561	,750
Aitem_22	69,00	29,474	,607	,747
Aitem_23	68,49	31,520	,394	,762
Aitem_24	68,85	30,713	,518	,755

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
72,13	33,904	5,823	24

LAMPIRAN G

SKALA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

DI GOOGLE FORM

Skala Penelitian

Assalamualaikum wr.wb

Perkenalkan nama saya Farah mahasiswi akhir Psikologi Universitas Medan Area. Mohon kesediaanya untuk meluangkan waktu nya mengisi skala berikut. Tujuan pengambilan data ini adalah untuk penyusunan skripsi, adapun identitas para sampel akan dirahasiakan oleh peneliti. Saya berharap saudara/i mengisi skala ini dengan sungguh-sungguh agar didapatkannya data yang valid.

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 Sesuai |
| S | : Sesuai |
| TS | : Tidak Sesuai |
| STS | : Sangat Tidak Sesuai |

4. Skala ini bukan tes, sehingga setiap orang bisa mempunyai jawaban yang berbeda. Tidak ada jawaban salah atau benar karena jawaban anda adalah sesuai kondisi diri anda sebenarnya.
5. Semua jawaban hanya digunakan untuk keperluan penelitian karya ilmiah.

Atas perhatian dan kesediaan saudara/i sekalian mengisi skala ini, saya mengucapkan banyak terimakasih.

Wassalamualaikum wr.wb

Skala Penelitian

* Required

Skala A

Pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam perusahaan. *

SS
 S
 TS
 STS

Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan. *

SS
 S
 TS
 STS

Tidak ada penjelasan terlebih dahulu tentang suatu pekerjaan dari pemimpin. *

SS
 S
 TS
 STS

Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan tugas. *

SS
 S
 TS
 STS

Kreativitas saya dalam bekerja meningkat sejak bergabung di instansi ini. *

SS
 S
 TS
 STS

Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan yang berbeda. *

SS
 S
 TS
 STS

Saya tidak peduli dengan apa yang dilakukan pimpinan. *

SS
 S
 TS
 STS

Saya tidak dapat menyelesaikan suatu pekerjaan karena pemimpin tidak memberi petunjuk apapun. *

SS
 S
 TS
 STS

Pemimpin menanamkan rasa bangga saya selama bergabung bersamanya. *

SS
 S
 TS
 STS

Saya tidak merasa adanya motivasi dari pemimpin untuk bekerja lebih baik. *

SS
 S
 TS
 STS

Saya tidak percaya diri dalam melakukan pekerjaan yang diberikan pimpinan. *

SS
 S
 TS
 STS

Pemimpin tidak mau tahu tentang kesulitan yang dialami pegawai. *

SS
 S
 TS
 STS

Tidak adanya nasihat pribadi yang pernah diberikan oleh pemimpin. *

SS
 S
 TS
 STS

Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya. *

SS
 S
 TS
 STS

Saya tidak bangga terhadap pimpinan saya. *

SS
 S
 TS
 STS

Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik. *

SS
 S
 TS
 STS

Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan. *

SS
 S
 TS
 STS

<p>Pemimpin menjelaskan suatu pekerjaan dengan jelas. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Pemimpin bersedia mendengarkan keluhan yang saya alami. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Saya malu untuk menunjukkan gagasan saya didepan umum. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Saya tidak mau berkontribusi banyak pada instansi ini. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Pemimpin tidak peduli dengan pengembangan diri saya. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<h3>Skala Penelitian</h3> <p>* Required</p>	
<h4>Skala B</h4>	
<p>Pemimpin menganggap semua pegawai memiliki kebutuhan yang sama. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Saya berkenan menggantikan rekan kerja apabila dia tidak masuk. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Back Next</p> <p>Never submit passwords through Google Forms.</p> <p>This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Privacy Policy</p>	<p>Saya dengan senang hati menggantikan jadwal kerja rekan tanpa di upah. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Saya tidak mengerjakan suatu pekerjaan jika bukan tugas saya. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Saya membiasakan membagi waktu untuk pekerjaan yang lebih prioritas. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Pekerjaan yang membutuhkan pemikiran menjadikan saya malas untuk menyelesaikannya. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Lebih baik saya mengundurkan diri dari perusahaan apabila sudah tidak nyaman dalam bekerja. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Saya menyelesaikan pekerjaan sebelum deadline. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Saya melakukan protes apabila kebijakan perusahaan tidak sesuai dengan harapan saya. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p>

<p>Saya menyemangati rekan kerja yang terlihat tidak bersemangat. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Acara yang dilakukan di luar kewajiban pekerjaan hanya membuang waktu saja. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Saya berusaha untuk menjadi penengah saat ada rekan kerja yang berselisih pendapat. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Biasanya jika rekan cuti, saya akan tetap fokus pada tugas saya sendiri. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Menurut saya, ikatan saya dengan perusahaan hanya saat ditempat kerja saja. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input checked="" type="radio"/> STS</p> <p>Saya bersedia diberi tanggungjawab ekstra diluar pekerjaan wajib saya. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Saya mau menggantikan jadwal rekan saya apabila di beri upah. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p> <p>Saya tidak bisa membagi waktu untuk pekerjaan yang lebih prioritas. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Saya suka mengerjakan pekerjaan lain diluar pekerjaan saya untuk memajukan perusahaan. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Saya menerima dengan lapang dada apabila usulan saya tidak diterima. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Saya suka menyelesaikan perkerjaan pada saat dead line. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input checked="" type="radio"/> STS</p> <p>Saya akan membiarkan apabila ada rekan kerja yang bertengkar. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Saya tidak merasa terbebani dengan beban kerja yang berat. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Saya enggan memberikan informasi penting kepada rekan kerja yang lain. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Secara sukarela saya akan menghadiri rapat kepanitiaan acara yang diadakan oleh perusahaan. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>
<p>Saya berusaha untuk menjaga nama baik perusahaan dimana pun berada. *</p> <p><input type="radio"/> SS</p> <p><input type="radio"/> S</p> <p><input type="radio"/> TS</p> <p><input type="radio"/> STS</p>	<p>Back Submit</p> <p>Never submit passwords through Google Forms.</p> <p>This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Privacy Policy</p> <p>Google Forms</p>

LAMPIRAN H

UJI NORMALITAS

UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan Transformasional	Organizational Citizenship Behavior
N		39	39
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	62,36	53,69
	Std. Deviation	7,213	5,337
Most Extreme Differences	Absolute	,121	,167
	Positive	,071	,167
	Negative	-,121	-,092
Kolmogorov-Smirnov Z		,757	1,043
Asymp. Sig. (2-tailed)		,616	,227

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

LAMPIRAN I

UJI LINEARITAS

UJI LINEARITAS

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Organizational Citizenship Behavior * Kepemimpinan Transformasional	39	100,0%	0	0,0%	39	100,0%

Report

Organizational Citizenship Behavior

Kepemimpinan Transformasional	Mean	N	Std. Deviation
44	50,00	1	.
49	47,00	3	3,606
52	66,00	1	.
54	53,00	1	.
57	52,00	4	2,000
58	48,00	1	.
60	48,00	1	.
61	53,00	2	2,828
62	50,75	4	2,754
63	50,00	2	2,828
64	54,67	3	4,509
65	62,00	1	.
66	52,67	3	1,528
67	59,00	1	.
68	56,20	5	5,215
70	59,00	1	.
71	51,50	2	2,121
73	61,67	3	4,726
Total	53,69	39	5,337

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			802,258	17	47,192	3,539	,004
Organizational Citizenship Behavior * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	Linearity	219,208	1	219,208	16,438	,001
		Deviation from Linearity	583,049	16	36,441	2,733	,162
	Within Groups		280,050	21	13,336		
Total			1082,308	38			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Organizational Citizenship Behavior * Kepemimpinan Transformasional	,450	,203	,861	,741

LAMPIRAN J

UJI KORELASI *PRODUCT MOMENT*

UJI KORELASI

Correlations

		Kepemimpinan Transformasional	Organizational Citizenship Behavior
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1	,450
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	39	39
Organizational Citizenship Behavior	Pearson Correlation	,450	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	39	39

LAMPIRAN K

SURAT PENGANTAR PENELITIAN

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 9/3/21

114

Access From (repository.uma.ac.id)9/3/21



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 : 679 /FPSI/01.10/VI/2020
Lampiran : -
Hal : Pengambilan Data

Medan, 15 Juni 2020

Yth. Pimpinan P4TK Medan
Di
Tempat

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

Nama : Farah Mahardika
NPM : 168600323
Program Studi : Ilmu Psikologi
Fakultas : Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di P4TK Medan, Jalan Setiabudi No. 75, Medan Helvetia guna penyusunan skripsi yang berjudul "*Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformatif Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Honorer P4TK 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 Instansi yang Bapak/Ibu pimpin.

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

Wakil Dekan Bidang Akademik,


Laili Alfita, S.Psi, MM, M.Psi, Psikolog

Tembusan

- Mahasiswa Ybs
- Arsip



LAMPIRAN L

SURAT SELESAI PENELITIAN

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 9/3/21

116

Access From (repository.uma.ac.id)9/3/21



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PUSAT PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN
PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
BIDANG BANGUNAN DAN LISTRIK

Jalan Setia Budi Nomor 75 Kapten Sumarsono Helvetia Medan 20124
Telepon : 061 – 8455417, Fax. 061 – 8456871 P.O. Box 1604
Laman : <https://p4tkbbl.kemdikbud.go.id> Email : p4tk.bbl@kemdikbud.go.id

SURAT KETERANGAN
Nomor : 1026 /B6.6.1/KP/2020

Kepala PPPPTK Bidang Bangunan dan Listrik Medan menerangkan bahwa :

Nama : Farah Mahardika
NPM : 168600323
Program Studi : Ilmu Psikologi
Fakultas : Psikologi
Universitas : Universitas Medan Area

Benar bahwa mahasiswa tersebut diatas telah melakukan penelitian dari tanggal 02-03 Juli 2020 di PPPPTK Bidang Bangunan dan Listrik Medan untuk kepentingan penyusunan tulisan ilmiah dan skripsi dengan judul : **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Honorer PPPPTK Bidang Bangunan dan Listrik Medan”**.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Tembusan :

1. Kabag Umum PPPPTK BBL Medan
2. Para Kabid PPPPTK BBL Medan
3. Para Kabid PPPPTK BBL Medan
4. Para Kasubbag PPPPTK BBL Medan
5. Wakil Dekan Bidang Akademik Univ. Medan Area
6. Yang bersangkutan

