

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) PADA
KARYAWAN PT. X MEDAN**

TESIS

OLEH

**MAUDY MAULINA
NPM: 211804018**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

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 25/8/25

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/25

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) PADA
KARYAWAN PT. X MEDAN**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Magister Psikologi Pada Program Pasca Sarjana
Universitas Medan Area**

OLEH

**MAUDY MAULINA
NPM: 211804018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

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 25/8/25

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/25

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Ocb) Pada Karyawan PT. X Medan
Nama : Maudy Maulina
NPM : 211804018

Menyetujui

Pembimbing I

Prof. Hasanuddin, Ph.D

Pembimbing II

Yudhistira Fauzy Indrawan, MA, Ph.D

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS

HALAMAN PENGESAHAN

**Tesis ini dipertahankan di depan Panitia Penguji Tesis
Program Pascasarjana Magister Psikologi
Universitas Medan Area**

Pada Hari : Senin
Tanggal : 17 Maret 2025
Tempat : Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area

PANITIA PENGUJI

Ketua : Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog
Sekretaris : Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog
Penguji I : Prof. Hasanuddin, Ph.D
Penguji II : Yudistira Fauzy Indrawan, MA, Ph.D
Penguji Tamu : Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa tesis yang telah saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar magister merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan ini yang telah saya kutip dari hasil karya orang lain telah saya tuliskan 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 tesis ini.

Medan, 5 Mei 2025



Maudy Maulina
211804018

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TU GAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Maudy Maulina
NPM : 211804018
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

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: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pada Karyawan PT. X Medan.** Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis 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 : 5 Mei 2025
Yang Menyatakan



Maudy Maulina
211804018

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan limpahan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan proposal penelitian tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pada Karyawan PT. X Medan”. Tujuan dari penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Magister Psikologi pada Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Di dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, M.S.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area, Dr. Suryani Hardjo. S.Psi, MA, Psikolog
4. Dosen pembimbing I, Prof. Hasanuddin, Ph.D, dan dosen pembimbing II, Yudistira Fauzy Indrawan, MA, Ph.D
5. Seluruh Dosen Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan arahan, bimbingan dan ilmu yang bermanfaat khususnya dalam bidang psikologi.

6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area seangkatan 2021.
7. Para Staf dan Pegawai Pascasarjana Magister Psikologi yang telah membantu dan memfasilitasi demi kelancaran proses penyelesaian tesis ini.
8. Kedua orang tua tercinta, atas doa, kasih sayang, dukungan moril dan materiil yang tidak ternilai yang senantiasa memberikan doa, motivasi dan dukungan dalam menempuh pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area, Medan.
9. Semua pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu yang membantu penulis dalam menyusun tesis ini.

Semoga bantuan dan jasa baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa. Penulis telah berupaya semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tesis ini dan masih banyak terdapat kekurangan, baik dari segi isi maupun tata bahasa. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bermanfaat bagi kita semua khususnya dalam memperkaya ilmu di bidang psikologi. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua yang membutuhkannya. Terimakasih.

Medan, 5 Mei 2025
Penulis

Maudy Maulina
211804018

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) PADA KARYAWAN PT. X MEDAN.

OLEH

MAUDY MAULINA

NPM: 211804018

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. X Medan. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. X Medan yang berjumlah 150 orang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan metode skala *likert*, yaitu skala *organizational citizenship behavior* yang disusun berdasarkan aspek-aspek oleh Organ, dkk (2006), skala gaya kepemimpinan transformasional yang disusun berdasarkan aspek-aspek oleh Bass dan Avolio (2004), dan skala kepuasan kerja yang disusun berdasarkan aspek-aspek oleh Luthans (2006). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode analisis regresi linear berganda dan mendapatkan hasil bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan ($R = 0,710$, $p < 0,05$). Gaya kepemimpinan transformasional dan Kepuasan kerja memberikan sumbangan sebesar 50,4% dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF THE TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AMONG EMPLOYEES AT PT. X MEDAN.

BY :

MAUDY MAULINA

NPM: 211804018

The purpose of this study was to see the effect of transformational leadership style and job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB) at PT. X Medan. The subjects used in this study were 150 employees on PT. X Medan. This study uses a quantitative method with data collection methods using the Likert scale method, the first scale is organizational citizenship behavior scale which is arranged based on aspects by Organ, dkk (2006), the second is the transformational leadership style scale which is arranged based on the aspects by Bass and Avolio (2004), and the third is Job satisfaction scale compiled based on aspects by Luthans (2006). The analytical method used in this research is multiple linear regression analysis method and the results show that there is a positive effect of transformational leadership style and job satisfaction on employee organizational citizenship behavior ($R = 0.710$, $p < 0.05$). Transformational leadership style and job satisfaction contributed 50.4% in increasing organizational citizenship behavior in employees

Keywords: *The Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT.....</i>	<i>viii</i>
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Rumusan Penelitian	12
1.4 Tujuan Masalah.....	12
1.5 Hipotesis Penelitian	12
1.6 Manfaat Penelitian	13
1.6.1 Manfaat teoritis	13
1.6.2 Manfaat praktis	13
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 15
2.1 Organizational citizenship behavior (OCB).....	15
2.1.1 Pengertian Organizational citizenship behavior (OCB)	15
2.1.2 Aspek – aspek Organizational citizenship behavior (OCB)	17
2.1.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi Organizational citizenship behavior (OCB)	19
2.2 Kepuasan Kerja.....	22
2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja	22
2.2.2 Aspek – Aspek Kepuasan Kerja.....	23
2.2.3 Dampak - Dampak Kepuasan Kerja	27
2.3 Gaya Kepemimpinan Transformatif.....	29
2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformatif.....	29
2.3.2 Aspek – aspek Gaya Kepemimpinan Transformatif	31
2.3.4 Dampak -dampak Gaya Kepemimpinan Transformatif	33
2.4 Kerangka Berpikir.....	35
2.4.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan transformatif terhadap organizational citizenship behavior (OCB)	35
2.4.2 Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB)	37
2.4.2 Pengaruh Gaya kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB).....	38
2.5 Kerangka Konseptual.....	40

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1 Jenis Penelitian	41
3.2 Identifikasi variable.....	41
3.3 Definisi Operasional	41
3.3.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	41
3.3.2 Gaya Kepemimpinan Transformatif.....	42
3.3.3 Kepuasan Kerja	42
3.4 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	42
3.4.1 Populasi.....	42
3.4.2 Sampel	43
3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel	43
3.5 Metode Pengumpulan data.....	43
3.5.1 Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	44
3.5.2 Skala Kepuasan Kerja	44
3.5.3 Skala Gaya Kepemimpinan Transformatif	45
3.6 Uji Coba Alat Ukur	46
3.6.1 Uji Validitas	46
3.7 Prosedur Pelaksanaan Penelitian.....	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1 Analisis Data Deskriptif.....	50
4.1.1 Deskripsi skor Gaya Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	50
4.1.2 Kategorisasi Data Penelitian	51
4.2 Hasil Uji Asumsi Penelitian.....	54
4.2.1 Uji Normalitas.....	54
4.2.2 Uji Linearitas	55
4.2.3 Uji Multikolinearitas.....	56
4.2.4 Uji Heteroskedastisitas	57
4.3 Analisis Data Inferensial	58
4.3.1 Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda	60
4.3.2 Analisis Uji F.....	61
4.4 Pembahasan	63
4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan PT. X Medan.....	63
4.4.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Pada Karyawan PT. X Medan.....	65
4.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Pada Karyawan PT. X Medan	67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	69
5.1 Kesimpulan	69
5.2 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	72

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Distribusi Aitem Skala Organizational Citizenship Behavior Sebelum Penelitian	44
Tabel 3.2 Distribusi Aitem Skala Kepuasan Kerja Sebelum Penelitian	45
Tabel 3.3 Distribusi Aitem Skala Gaya Kepemimpinan Transformatif Sebelum Penelitian	45
Tabel 4.1 Perbandingan Mean Empirik dan Mean Hipotetik	50
Tabel 4.2 Norma kategorisasi Gaya Kepemimpinan Transformatif	52
Tabel 4.3 Kategorisasi Data Gaya Kepemimpinan Transformatif Karyawan PT. X Medan	52
Tabel 4.4 Norma kategorisasi Kepuasan Kerja	53
Tabel 4.5 Kategorisasi Data Kepuasan Kerja Karyawan PT. X Medan	53
Tabel 4.6 Norma kategorisasi organizational citizenship behaviour (OCB)	53
Tabel 4.7 Kategorisasi Data organizational citizenship behaviour (OCB) Karyawan PT. X Medan	54
Tabel 4.8. Uji Normalitas	55
Tabel 4.9. Uji Linearitas	56
Tabel 4.10. Uji Multikolinearitas	57
Tabel 4.11. Uji Heterokedastisitas	57
Tabel 4.12. Uji t	59
Tabel 4.13. Persamaan Regresi Linear Berganda	60
Tabel 4.14. Uji F	61
Tabel 4.15. Sumbang Efektif Variabel	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	40
--------------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 - Data Penelitian.....	78
Lampiran 2 - Skala Penelitian	88
Lampiran 3 - Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas.....	96
Lampiran 4 - Uji Asumsi.....	101
Lampiran 5 - Uji Hipotesis	106
Lampiran 6 - Surat Penelitian.....	123



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah suatu hal yang sangat penting dalam perusahaan maupun organisasi karena keberhasilan dan keefektifan dari suatu organisasi maupun perusahaan sangat bergantung terhadap kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sumber daya manusia juga menjadi penentu eksistensi dari perusahaan yang ditempati, sehingga perusahaan tidak lagi memandang sumber daya manusia sebagai beban, melainkan sebagai suatu aset perusahaan. Davoudi menyatakan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital di setiap perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan maka aktivitas perusahaan tidak akan berjalan (Suwandana & Subawa, 2017).

Pengelolaan SDM saat ini merupakan suatu keharusan dan bukan lagi merupakan suatu pilihan apabila perusahaan ingin berkembang. Memiliki karyawan yang bersedia mencurahkan segenap kemampuan demi kepentingan perusahaan adalah harapan bagi semua organisasi. Karyawan adalah sebagai modal utama bagi perusahaan sehingga karyawan perlu dikelola agar tetap menjadi produktif. Akan tetapi dalam pengelolaannya tidak mudah, karena karyawan mempunyai pikiran, status, serta latar belakang yang berbeda. Karyawan yang dapat bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, sedangkan perusahaan diharapkan dapat memberikan penghargaan atau pengakuan atas prestasi karyawan.

Karyawan sebagai sumber daya strategis merupakan tulang punggung

organisasi, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya akan mempengaruhi efektifitas perusahaan tersebut. Menurut Fauth, Bevan, dan Mills (2009) keberhasilan organisasi tergantung pada masukan yang berasal dari ide-ide, inovasi, dan kreativitas dari karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi dapat tercapai apabila anggotanya tidak hanya mengerjakan tugas utamanya saja, akan tetapi juga mau melakukan tugas ekstra, seperti kemauan untuk bekerjasama, saling membantu, memberi masukan, berperan aktif, memberi pelayanan ekstra, serta mau memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif. Dalam dunia kerja yang semakin berkembang dan dinamis, dimana tugas-tugas semakin banyak dilakukan dalam tim, lebih fleksibel, bernilai penting, diperlukan adanya karyawan yang mampu berperilaku diluar peran.

Perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mau bekerja keras, berfikir kreatif, dan berkinerja unggul. Perusahaan yang sukses sangat membutuhkan individu-individu yang mampu bekerja optimal dalam menjalankan kinerja, termasuk diantaranya mampu melakukan tugas dengan baik diluar tugas utamanya. Individu seperti itu akan melakukan suatu pekerjaan jauh lebih dari sekedar tugas mereka biasanya, tetapi mereka akan memberikan kinerja yang melebihi harapan (Mesti & Nuzulia, 2012).

PT. X Medan adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang transportasi umum. PT. X Medan memiliki visi yaitu memberikan pelayanan umum terbaik dalam sarana transportasi umum sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Misi dari perusahaan adalah 1) Melaksanakan pelayanan angkutan dengan team yang profesional, tamah, dan sopan santun, 2) Mengutamakan kepuasan masyarakat.

PT. X Medan memiliki visi misi yang dapat diwujudkan dengan

mengharapkan sumber daya yang akan berperilaku seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan itu. Dalam upaya mewujudkan perilaku yang diharapkan, perusahaan seharusnya tidak saja mendorong para karyawan untuk melakukan tugas pokoknya saja tetapi juga harus memperhatikan tugas ekstra perannya dalam memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat untuk mendapat pelayanan yang optimal. Tugas ekstra-peran (*extra-role*) yang dimaksud adalah perilaku di luar tugas pokok yang dilakukan secara sukarela oleh para tenaga kerja di tempat kerjanya demi kepentingan organisasinya (Sahrah, 2018).

Perilaku extra-peran adalah perilaku yang dilakukan karyawan di luar uraian pekerjaan secara formalnya, tetapi perilaku ini sangat dihargai jika ditampilkan oleh karyawan, karena perilaku ini dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Perilaku ekstra-peran ini dinamakan sebagai *Organizational Citizenship Behavior*, disingkat sebagai OCB (Sahrah, 2018). *Organizational citizenship behavior* (OCB) ialah suatu sikap dan perilaku yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela, tulus, dan senang hati tanpa harus diperintahkan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik. Perilaku seperti ini disebut perilaku ekstra peran (*extra-role behaviour*), dimana perilaku dan sikap seperti ini dapat menjadi modal bagi keberhasilan sebuah organisasi dalam membangun tim kerja yang baik. *Organizational citizenship behavior* (OCB) juga dapat menjadi kunci kesuksesan dari suatu organisasi (Arief Darmawan & Maisaroh, 2017).

Perusahaan yang kegiatan operasionalnya sangat bergantung pada sumber daya manusianya, seperti melayani konsumen sangat membutuhkan adanya *organizational citizenship behavior* (OCB) untuk menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya karena tidak cukup bagi sumber daya manusia untuk hanya

menjalankan tugas masing-masing tanpa memiliki perilaku ekstra peran, terutama ketika keadaan kantor ramai dan sejumlah tugas tidak bisa dikerjakan dengan baik oleh karyawan (Suwandana & Subawa, 2017).

Dalam dunia kerja, karyawan yang mampu menampilkan perilaku organisasi yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan sangat dibutuhkan oleh organisasi (Hendry, 2013). Kinerja sumber daya manusia (karyawan) yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku melebihi apa yang telah ditetapkan perusahaan (Krietner & Kinicki, 2004).

Organizational citizenship behavior (OCB) diharapkan dapat mempengaruhi keefektifan organisasi untuk tujuan meningkatkan produktivitas kerja, peningkatan produktivitas manajerial, efisiensi sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif, pemeliharaan karyawan, efektivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, mempertahankan sumber daya manusia yang handal, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungannya. Untuk dapat meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan, sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan hasil observasi didapatkan bahwa persentase kehadiran karyawan mengalami penurunan yang cukup signifikan. Hal ini mencerminkan

bahwa karyawan masih kurang memperhatikan kewajiban kerja dan kinerjanya. Faktor pertama yang menyebabkan rendahnya OCB seperti ditemukan karyawan-karyawan yang kerap berkeluh kesah, kurang memiliki semangat dan kurang peduli terhadap lingkungan kerja. Kinerja yang tinggi berasal dari OCB dikarenakan memberi ikatan kuat antara karyawan dengan perusahaan sehingga mampu menjalankan kewajiban yang baik sesuai dengan peran dan jabatan di perusahaan. Perusahaan dan karyawan harus mampu bekerjasama untuk mewujudkan terciptanya hal tersebut. Diharapkan dengan adanya perilaku OCB, karyawan akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Sebagai perusahaan yang berhubungan secara langsung dengan konsumen dan selalu melayani konsumen, PT. X Medan memiliki nilai-nilai budaya yang salah satunya adalah “orientasi pada pelanggan”, dimana akan banyak tuntutan-tuntutan tugas dan target perusahaan yang harus dicapai dalam waktu yang ditentukan. Tentunya, perusahaan sangat mengharapkan karyawannya untuk bisa saling membantu untuk bisa mencapai tuntutan tugas atau target perusahaan yang bahkan bukan bagian dari *job description*-nya.

Untuk itu, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemauan dan bersedia untuk bekerja dengan melebihi batas peran tugasnya agar dapat memberikan kinerja terbaiknya untuk masyarakat dan perusahaan PT. X Medan.

Berdasarkan hasil data awal dari 15 karyawan di PT. X Medan, diperoleh informasi bahwa sebagian karyawan juga merasa rekan kerja mereka kurang inisiatif dan jarang membantu rekan kerja lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan

yang merasa diluar tanggung jawabnya dan mementingkan kepentingan pribadinya. Karyawan juga masih banyak mengeluhkan mengenai aturan pekerjaan yang harus dijalankan. Dalam hal ini, perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang mempunyai peran lebih di luar pekerjaannya agar dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini akan berdampak bagi perusahaan dimana banyak pekerjaan yang akan terhambat jika perilaku ekstra peran tidak diterapkan oleh para pegawai. Permasalahan tersebut sangat berkaitan dengan aspek dari OCB yaitu *Conscientiousness*.

Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan-peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan, dan lain-lain. Perasaan senang hati sekaligus peduli dengan pekerjaannya juga menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. (Muarif et al., 2015).

Karyawan yang puas akan lebih produktif, begitu juga sebaliknya karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung untuk berperilaku tidak maksimal dan tidak mencoba untuk melakukan hal-hal yang terbaik. Robbins dan Judge (2013) menambahkan bahwa karyawan yang puas kemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, saling bantu-membantu, dan kinerja-nya lebih maksimal (Anwar, 2021).

Kencanawati (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat OCB karyawan tersebut. Sebaliknya,

semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah tingkat OCB karyawan tersebut. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh Darmawati, et al. (2013), dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB).

Robbin & Judge (2013) menyatakan Kepuasan kerja merupakan perasaan positif hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan. Kerja sama antar pegawai dalam bekerja dapat mendukung keberhasilan kerja. Pegawai yang bekerja dalam suasana keakraban dan saling membutuhkan satu sama lain, akan melengkapi perasaan senang dan puas dalam bekerja. Sikap ramah, persahabatan, kehangatan, dan perhatian yang diterima/dirasakan oleh para pegawai dari para atasan/pimpinan sebenarnya bisa membangkitkan perasaan puas terhadap hasil kerja yang dilakukannya (Sunarta, 2019).

Kepuasan kerja akan memberikan dampak positif pada perusahaan, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor yang harus diperhatikan oleh organisasi jika ingin mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan maksimal, dan bahkan melakukan hal-hal lain diluar tuntutan pekerjaan formal nya yang memberikan dampak positif bagi perusahaan. Semakin karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan semakin tinggi karyawan berperilaku OCB (A Charmiati & Surya, 2019).

Berdasarkan data dari 15 karyawan di PT. X Medan, juga diperoleh informasi bahwa masih ada beberapa karyawan yang juga mengeluhkan pekerjaannya. Walaupun karyawan dalam perusahaan masih sering terlibat dan

berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan internal yang dilaksanakan di perusahaan, namun beberapa karyawan mengakui bahwa konflik seperti, tidak menyukai kinerja rekan kerja, dan merasa bahwa pekerjaannya sekarang bukanlah yang ia inginkan masih menjadi permasalahan yang dialami oleh karyawan.

Banyak faktor yang dapat membentuk *Organizational citizenship behavior* (OCB). Selain faktor kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin juga bisa mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* (OCB). Efektivitas kepemimpinan yang ada di organisasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Ada banyak gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin sebuah organisasi. Salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Dalam membentuk OCB, gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong tumbuhnya perilaku saling tolong menolong dan membantu secara sukarela diantara karyawan di luar kewajiban pribadinya. Hal ini terjadi karena dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin selalu mendorong bawahannya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadinya. Bawahan didorong untuk bekerja secara tim, dan saling menghargai, dan menolong karyawan yang lainnya baik yang berhubungan dengan tanggung jawabnya maupun pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya (Darmawan & Maisaroh, 2017).

Menurut Northouse (2013), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses dimana seseorang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Yukl (2013) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional dapat membuat karyawan lebih peka mengenai nilai dan pentingnya pekerjaan dan

mengajak karyawan untuk melebihi kepentingan organisasi dari kepentingan diri (Mangundjaya & Ratnaningsih, 2017).

Penelitian Saeed dan Ahmad (2012) menyatakan dengan mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi bawahannya sehingga mereka dapat terlibat dalam perilaku peran ekstra seperti *organizational citizenship behavior* (OCB) yang bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi (Diputra & Rahyuda, 2015). Luthans (2013) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Surbakti (2013), interaksi yang dimiliki antara pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahannya ditandai dengan besar atau kecilnya pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya untuk berubah. Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan transformasional cenderung memberi perhatian lebih kepada para pengikutnya dan akan memacu para pengikutnya untuk menghasilkan pekerjaan melebihi dari apa yang diharapkan (Suwandana & Subawa, 2017).

Hasil penelitian Martelli et al menunjukkan, kepemimpinan transformasional berfokus pada identifikasi pemimpin-pengikut, dan menekankan pertimbangan stimulasi intelektual dalam menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi (Astrid Darmawan et al., 2020). Faktor gaya kepemimpinan transformasional dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada karyawan dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan spirit dan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan yang menjadi bawahannya dapat

melaksanakan pekerjaan dengan baik (Muarif et al., 2015).

Berdasarkan data dari 15 karyawan di PT. X Medan, diperoleh informasi bahwa Sebagian karyawan menganggap kalau mereka sangat menghormati dan memiliki kepercayaan penuh kepada pemimpinnya. Mereka juga merasa dalam beberapa hal, sifat kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin mampu mendorong karyawan untuk melakukan peran lebih di perusahaan, ditambah lagi pemimpin sering mengadakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mempererat hubungan sesama karyawan yang di perusahaan. Namun, dilain hal, masih ada juga karyawan yang mengeluhkan bahwa di beberapa kondisi, yang dimana dengan banyaknya tuntutan tugas yang harus selesai sesuai target, mereka merasa pemimpin masih jarang memberi dukungan dan perhatian langsung kepada karyawannya dalam bekerja. Padahal dukungan atasan sangat dibutuhkan oleh karyawan agar bisa termotivasi dan lebih semangat untuk menyelesaikan tugas tugas sesuai dengan target yang ditentukan. Permasalahan ini berkaitan dengan dimensi dari kepemimpinan transformasional yaitu *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*.

Dalam konteks *Organizational citizenship behavior* (OCB), kepemimpinan transformasional akan mendorong tumbuhnya perilaku saling menolong dan membantu secara sukarela diantara karyawan di luar kewajiban pribadinya karena dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin selalu mendorong bawahannya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadinya. Bawahan didorong untuk bekerja secara tim, dan saling menghargai, dan menolong karyawan yang lainnya baik yang berhubungan dengan tanggung jawabnya maupun pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya. kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga dianggap

menjadi salah satu faktor yang bisa menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior* (MacKenzie et al. 2006). Seorang karyawan yang merasa puas dengan kerja dan lingkungan kerjanya akan cenderung loyal dengan organisasi dan akan memberikan kontribusi yang lebih pada kemajuan organisasi. Salah satu kontribusi yang dia berikan biasanya dia akan melakukan pekerjaan diluar tanggung jawabnya secara sukarela.

Dari latar belakang permasalahan tersebut, peneliti memilih PT. X Medan sebagai tempat penelitian. Peneliti ingin mengetahui lebih lanjut pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada Karyawan PT. X Medan”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu kurangnya tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimiliki oleh para karyawan, hal ini terlihat dari kurangnya inisiatif karyawan dalam membantu rekan kerja lainnya untuk membantu pekerjaan yang bukan bagian dari *job description*-nya karena tidak adanya imbalan yang diberikan untuk mereka yang mau membantu pekerjaan rekan kerja lainnya.

Karyawan juga merasa pimpinan tidak mendorong mereka dalam melakukan pekerjaannya dan tidak menginspirasi mereka untuk berbuat lebih terhadap pekerjaannya. sehingga mereka kurang merasa termotivasi dengan pemimpinnya saat ini. Dan hal ini membuat karyawan merasa kurang puas dengan pekerjaannya.

1.3 Rumusan Penelitian

Berdasarkan uraian-uraian latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. X Medan?
2. Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. X Medan?
3. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. X Medan?

1.4 Tujuan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. X Medan.
2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. X Medan.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. X

1.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemaparan diatas, maka diperoleh beberapa hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

- H.1** Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1) terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y)

H.2 Terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja (X2) terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y)

H.3 Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) secara bersama-sama terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y) Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan ini, diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1.6.1 Manfaat teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta menambah wawasan dan memperluas pengetahuan. Diharapkan hasil penelitian ini nantinya dijadikan bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya dan sebagai masukan untuk para pembaca tentang gaya kepemimpinan transformatif, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

1.6.2 Manfaat praktis

1. Bagi peneliti

dapat digunakan sebagai referensi dalam membuat dan mengembangkan penelitian yang relevan berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformatif, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

2 Bagi Instansi/Subjek Penelitian

- a. Bagi karyawan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang gaya kepemimpinan transformatif, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

- b. Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai kontribusi kepada pihak perusahaan dalam usaha peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di perusahaan dengan mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya perilaku OCB yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Organizational citizenship behavior (OCB)*

2.1.1 Pengertian *Organizational citizenship behavior (OCB)*

Organizational citizenship behavior (OCB) menurut Budiharjo (2011) pertama kali diperkenalkan oleh Organ di tahun 1980-an. Organ (dalam Lubis, 2015) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Sehingga dapat dikatakan OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal yang merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Menurut Organ (1994), *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi/karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya. Perilaku ini juga tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, dan merupakan perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya.

Shanker (2016) juga menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan suatu perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar seorang pekerja yang bersifat inovatif dan spontan untuk mencapai tujuan

organisasi dan dilakukan secara sukarela. Sjahrudin et al, (2013) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil ialah organisasi yang mempunyai anggota organisasi yang bekerja melebihi tanggung jawab tugas pokoknya dan dengan sukarela mau mengerjakan tugas lainnya dengan memberikan memberikan waktu dan tenaganya, ini disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi (Organ, 2015). Secara sederhana dapat dikatakan bahwa OCB merupakan perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan dalam suatu pekerjaan yang dilakukan secara sukarela untuk memberikan peran yang lebih tanpa mengharapkan imbalan atau penghargaan serta mendukung berfungsinya organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan.

2.1.2 Aspek – aspek *Organizational citizenship behavior* (OCB)

OCB pertama kali diajukan oleh Organ,dkk (2006), dengan mengemukakan lima dimensi primer dari OCB:

- 1 **Altruism**, yaitu perilaku membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya tanpa ada, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan overload, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
- 2 **Courtesy**, yaitu perilaku mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan, misalnya karyawan mampu mempertimbangkan segala dampak dari apa yang dilakukannya terhadap rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan itu.
- 3 **Civic Virtue**, yaitu perilaku bertanggung jawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau mentaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
- 4 **Conscientiousness**, yaitu dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil diatas standar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang-buang waktu, mentaati semua peraturan perusahaan, secara sukarela bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggung jawabnya.
- 5 **Sportmanship**, yaitu perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik dan

tidak suka melalaikan realita.

Selain itu, Bolino et.al (2002), memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini, Graham mengemukakan tiga bentuk OCB yaitu:

1. **Ketaatan (*Obedience*)** yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
2. **Loyalitas (*Loyalty*)** yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. **Partisipasi (*Participation*)** yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:
 - a. Partisipasi sosial, yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
 - b. Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
 - c. Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek

penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan aspek- aspek yang digunakan untuk mengungkapkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan adalah *altruism, courtesy, civic virtue, conscientiousness, dan sportsmanship*.

2.1.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Menurut Titisari (2014) terdapat peningkatan terhadap OCB yang dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, motivasi, dan faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas kemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka (Robbins,2006).

b. Komitmen Organisasi

Utaminingsih (2014) mengartikan bahwa komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi. Menurut Meyer and Allen dalam Titisari (2014) komitmen

terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

c. Kepribadian

Titisari (2014) menyatakan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka. Costa dan McCrae dalam Titisari (2014) mengemukakan teori “*The Big Five Personality*” terbagi menjadi 5 dimensi kepribadian yang terdiri dari kepribadian *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism* dan *openness to experience*.

d. Moral Karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Titisari (2014) mengemukakan bahwa moral merupakan kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya. Menurut Salam (2000) ada 3 unsur moral yaitu kesadaran, kecintaan, dan keberanian.

e. Motivasi

Motivasi merupakan kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran/target organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Sopiah (2008) mengemukakan ada tiga karakteristik pokok dari motivasi, yaitu usaha, kemauan, dan arah/tujuan.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Menurut Utaminingsih (2014) gaya kepemimpinan adalah kecenderungan

orientasi aktivitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Cartwright & Zander (dalam Bass, 1990) terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu; gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task oriented*), dan gaya kepemimpinan orientasi karyawan (*employee oriented*).

b. Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau trust adalah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian. Dalam konteks organisasi, terdapat 3 jenis kepercayaan seperti menurut Sopiah (2008) di antaranya kepercayaan berdasarkan penolakan, pengetahuan, dan kepercayaan yang berbasis identifikasi.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Robbins (2003) berpendapat budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi, terdapat 7 karakteristik budaya organisasi; *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability*.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan adalah gaya kepemimpinan.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Martoyo (2007) memaparkan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Menurut Davis dan Newstrom (1994), kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Kepuasan kerja menurut Handoko (2001) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Hasibuan (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sementara itu menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan ataupun keadaan emosional terhadap penilaian terhadap

kinerja mereka, baik yang menyenangkan maupun tidak yang nantinya akan mencerminkan bagaimana perasaan atau pandangan mereka terhadap pekerjaannya.

2.2.2 Aspek – Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006), ada 6 dimensi yang terkait dengan kepuasan kerja:

1. *Job it self*

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Karyawan cenderung menjadi puas apabila perusahaan memberikan kepada mereka kesempatan untuk berkreaitivitas. Menurut Luthans (1995), unsur ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar.

2. *Supervision*

Supervision merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Jika tidak bekerja dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap ketidakpuasan. Luthans (1995) berpendapat bahwa tugas pengawasan merupakan suatu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi. *Supervision* merupakan suatu bantuan yang akan diberikan oleh atasan kepada bawahan yang mengalami kesulitan. Kepuasan karyawan meningkat bila atasan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para karyawannya.

3. *Pay*

Gaji tidak hanya membantu karyawan memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap karyawan. Oleh karena itu, ketika individu mempersepsikan bahwa kebijakan sistem imbalan dilakukan secara adil, maka mereka akan mempunyai kecenderungan untuk merasa puas dengan pekerjaan. Menurut Robbins (2001) bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang di persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

4. *Promotion*

Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Menurut Luthans (1998) menyatakan bahwa “Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan”. Menurut Nitisemito (2000) promosi adalah “Proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi”. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Melalui promosi, perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral karyawanpun akan lebih terjamin.

5. *Co-workers*

Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yg kooperatif merupakan sumber

kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Dukungan, motivasi, perhatian dan tingkat pemahaman ditunjukkan sebagai suatu proses positif dari sebuah interaksi antar sesama pegawai dalam organisasi. Luthans (1998) menyatakan bahwa “Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja.

6. Kondisi kerja

Jika kondisi kerja mendukung (lingkungan sekitar bersih dan menarik misalnya) maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja tidak mendukung (lingkungan sekitar panas dan berisik misalnya) pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Robbins (2002) kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan terhadap pekerjaan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Ada 5 dimensi kepuasan kerja yaitu:

1. *Job it self*

Kesulitan pekerjaan yang dilakukan, apakah sesuai dengan keterampilan atau tidak. Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik (Robbins, 2007).

2. *Supervision*

Fleksibilitas pengawasan dan sejauh mana perhatian serta penghargaan yang diterima. Sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal

yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawai, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan pegawai (Robbins, 2007).

3. Pay

Gaji merupakan upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama. Menurut Robbins (2001, p. 149) bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang di persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

4. Promotion

Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis dan keinginan untuk rasa keadilan. Kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5. Co-workers

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja (Robbins, 2007). Kerjasama

dengan rekan kerja merupakan faktor yang mencerminkan hubungan antara karyawan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan aspek- aspek yang digunakan untuk mengungkapkan kepuasan kerja pada karyawan adalah *job it self, supervision, pay, promotions, co-workers* dan kondisi kerja.

2.2.3 Dampak - Dampak Kepuasan Kerja

Tinggi rendahnya suatu kepuasan karyawan akan memberi dampak bagi perusahaan atau pun karyawan itu sendiri. Menurut Robbins (2012: 113) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

1. Kinerja

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Jika kepuasan dan kinerja digabungkan untuk sebuah perusahaan secara keseluruhan, maka perusahaan yang banyak memiliki karyawan yang puas cenderung lebih efektif daripada yang memiliki sedikit karyawan yang tidak puas. Pekerja yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi karyawan yang produktif.

2. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan kerja karyawan dapat membuat kepuasan pelanggan meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana karyawan berurusan dengan pelanggan. Karyawan yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsif dalam menghargai konsumen.

3. *Organizational citizenship behavior (OCB)*

Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang

organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka.

4. Ketidakhadiran

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka.

5. Perputaran Karyawan

Dampak dari tingginya ketidakpuasan karyawan pada perusahaan bisa dengan cara keluar atau meninggalkan perusahaan. Keluar dari perusahaan besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Kreitner dan Kinicki (1991) menambahkan bahwa ada beberapa dampak yang dapat ditimbulkan oleh kepuasan kerja, yaitu:

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational citizenship behavior meliputi tingkah laku karyawan di luar tugas, misalnya memberikan pernyataan yang membangun organisasi, menunjukkan ketertarikan pribadi pada pekerjaan lain dalam organisasi, memberikan saran untuk kemajuan organisasi, merawat barang milik organisasi, dan hadir tepat waktu. Organisasi tentu menginginkan agar karyawannya menunjukkan perilaku tersebut, sedangkan Organizational citizenship behavior memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, sehingga organisasi dapat meningkatkan frekuensi perilaku di atas dengan cara meningkatkan kepuasan

kerja karyawan.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana karyawan memihak pada organisasi dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawannya. Komitmen organisasi yang tinggi selanjutnya dapat menyebabkan tingginya produktivitas kerja.

3. Penampilan Kerja

Herzberg berpendapat bahwa kepuasan kerja menyebabkan penampilan kerja yang baik, sementara peneliti lain berpendapat bahwa penampilan kerja yang baik menyebabkan kepuasan kerja.

4. Implikasi yang Lebih Luas

Kepuasan kerja memiliki implikasi yang penting karena dapat mempengaruhi kualitas kehidupan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja berhubungan dengan penyakit jantung, stres yang meningkat, dan kesehatan mental yang buruk.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa salah satu dampak yang ditimbulkan dari kepuasan kerja karyawan adalah munculnya perilaku organizational citizenship behavior (OCB).

2.3 Gaya Kepemimpinan Transformatif

2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformatif

Rivai dan Mulyadi (2012) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah

pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan disebut juga sebuah pola yang menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung ataupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya sehingga gaya kepemimpinan yang tepat adalah suatu gaya yang dapat mengoptimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins dan Judge, 2008). Robbins (2010) menyatakan bahwa, “Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut”.

Bass (2006) menyatakan bahwa popularitas kepemimpinan transformasional yang memenuhi kebutuhan kerja di masa sekarang, yang ingin diinspirasi dan diperdayakan agar berhasil di masa-masa yang tidak pasti. Intinya, banyak akademis mempelajari kepemimpinan transformasional, dan hal itu mendominasi

inti penelitian kepemimpinan.

Menurut Wutun (2001) konsep kepemimpinan transformasional dari Bass merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain

Bass (dalam Wutun, 2001) menyatakan bahwa pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Kepemimpinan transformasional menurut Bass (dalam Wutun, 2001) cenderung berusaha untuk memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para bawahannya dan memperhatikan kebutuhan pengembangan dari masing-masing bawahan nya dengan cara memberikan semangat dan motivasi kepada bawahan untuk mencapai tujuannya.

2.3.2 Aspek – aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio dalam Yukl (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu:

1. ***Idealized Influence (Charismatic)***, pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.

2. ***Inspirational Motivation***, pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah semangat tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.
3. ***Intellectual stimulation***, pemimpin yang mampu menumbuhkan ide- ide baru, memberikan solusi kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan.
4. ***Individualized consideration***, pemimpin yang mau mendengarkan masukan-masukan bawahan dan mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Sedangkan ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010):

1. Kharisma

Pemimpin karismatik merupakan pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi Inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual merupakan pemimpin yang mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin akan

berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan aspek- aspek yang digunakan untuk mengungkapkan gaya kepemimpinan transformasional adalah *Idealized Influence (Charismatic), Inspirational Motivation, Intellectual stimulation, dan Individualized consideration.*

2.3.4 Dampak -dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass (1997) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki beberapa dampak :

1. Pemimpin yang bersifat transformasional dapat membuat bawahannya menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya.
2. Karyawan akan lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya.
3. Karyawan menjadi kurang perhatian kepada kepentingan-kepentingan pribadinya.
4. Pemimpin transformasional juga dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya (ekstra peran).

Sedangkan, menurut Epitropaki (dalam Tanujaya, 2015) beberapa dampak

yang dihasilkan dari kepemimpinan transformasional berupa :

1. Pemimpin yang bersifat transformasional dapat membuat bawahannya menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya.
2. Karyawan akan lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya.
3. Karyawan menjadi kurang perhatian kepada kepentingan-kepentingan pribadinya.
4. Pemimpin transformasional juga dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya (ekstra peran).

Sedangkan, menurut Epitropaki (dalam Tanujaya, 2015) beberapa dampak yang dihasilkan dari kepemimpinan transformasional berupa :

1. Peningkatan kinerja dari organisasi.
2. Karyawan memiliki komitmen yang baik terhadap organisasi.
3. Mampu meningkatkan kepercayaan dan perilaku positif dari bawahan kepada organisasi.
4. Karyawan akan merasa lebih puas terhadap pimpinan dan tugas yang diberikan.
5. Mengurangi stress terhadap tugas dan pekerjaan serta mampu meningkatkan kesejahteraan bawahan.
6. Mempengaruhi secara positif penjualan organisasi serta kepuasan pelanggan.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa dampak yang ditimbulkan dengan mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional yaitu dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya (ekstra peran) dan Karyawan akan merasa lebih puas terhadap pimpinan dan tugas yang diberikan.

2.4 Kerangka Berpikir

2.4.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Berdasarkan definisi *organizational citizenship behavior* (OCB), dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang dipaksakan terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif yang melebihi peran dan tanggung jawab yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam hal mewujudkan karyawan yang bekerja sesuai dengan *job description* bahkan diluar *job description* nya atau memunculkan perilaku OCB di suatu organisasi, suatu perusahaan harus memiliki pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan nya dan mampu memberi dampak positif terhadap perusahaan.

Suwandana, et al. (2016)., dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan berakibat pada semakin baik pemahaman karyawan mengenai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil penelitian Lian dan Tui (2012) menunjukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan memiliki kesamaan terhadap pernyataan Lamidi (2008) penerapan kepemimpinan transformasional mampu membuat seluruh karyawan ikut turut serta memberikan kontribusi melalui pemahamannya terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Jha (2014) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada OCB adalah positif dan signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Permatasari et al., (2017) terhadap 32 karyawan pada PT Bank Panin cabang Banjarbaru juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional oleh pemimpin, maka tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai juga akan semakin meningkat. Begitu juga dengan Iswara & Sriathi (2016) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada OCB adalah positif dan signifikan.

Dari hasil penelitiannya, Algadri dkk (2020) juga menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan semakin tinggi.

Lee et al. (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang dirasakan secara positif akan berpengaruh pada perilaku karyawannya seperti tindakan sukarela dan tolong menolong antar karyawan. Temuan ini diperkuat oleh pendapat Nohe dan Hertel (2017) bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih mampu menginspirasi karyawannya, lebih memahami perbedaan karakteristik dan mampu memotivasi karyawan untuk berperilaku lebih baik sehingga merasa dilindungi dan dihargai. Kondisi ini akan melahirkan perilaku ekstra kerja yang ditunjukkan dengan gotong royong, lembur tanpa ada perintah dan sukarela menyelesaikan tugas kantor dengan baik.

2.4.2 Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Organ dan Konovsky (1989) mengungkapkan hubungan yang paling kuat terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kepuasan kerja. Jahangir dkk (2004) juga mengemukakan kepuasan kerja telah ditemukan memiliki hubungan yang positif dengan prestasi kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang pada gilirannya memiliki pengaruh signifikan terhadap absensi karyawan, *turnover*, dan tekanan psikologis. Pekerja dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi lebih mungkin terlibat dalam *organizational citizenship behavior* (OCB).

Darmawati, et al. (2013), dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Kencanawati (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat OCB karyawan tersebut. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah tingkat OCB karyawan tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Winarto dan Purba (2018) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berhubungan positif dan berpengaruh terhadap OCB. Dhipura dan Rahyuda (2015) dalam penelitiannya membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung pada variabel *organizational citizenship behavior* (OCB).

2.4.2 Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap OCB apabila bersama-sama dengan variabel kepuasan kerja. Artinya, pengaruhnya menjadi semakin kuat ketika dimasukkan variabel kepuasan kerja. Penerapan kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh yang lebih kuat jika dibarengi dengan sistem kerja yang memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Semakin pemimpin transformatif, dan semakin kepuasan kerja tercapai, maka *organizational citizenship behavior* (OCB) akan semakin meningkat.

Prabowo, et al. (2014)., dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa adanya peningkatan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susastra dan Subudi (2016). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Perwirasari dkk (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dapat berpengaruh secara simultan terhadap OCB.

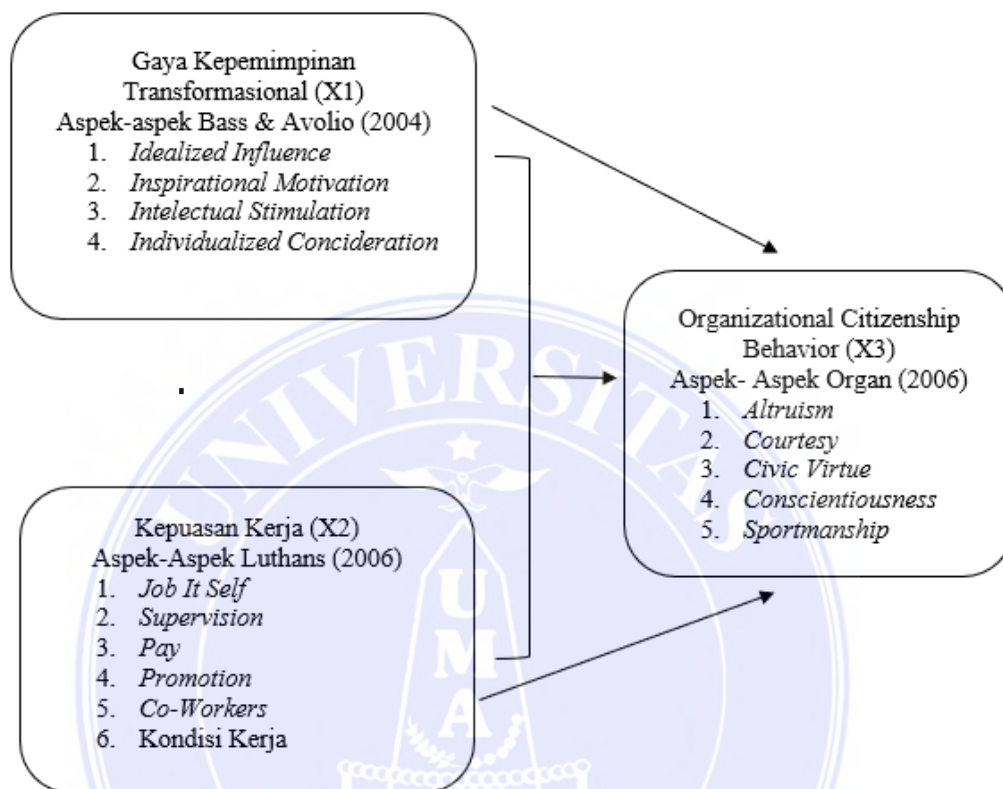
Gunawan, et al (2019) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh

signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Kemudian Wijaya dan Dewi (2021) dari hasil penelitiannya, menyimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Selanjutnya, dari hasil penelitian Sari dkk (2022) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator yang baik antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil yang sama dari penelitian Wisnawa dkk (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) jika di mediasi oleh kepuasan kerja, yang berarti bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) sangat tergantung pada tingkat kepuasan kerja tersebut dan juga tingkat gaya kepemimpinan transformasional.

2.5 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian teori yang telah dikemukakan, maka dapat disusun sebuah kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional. Menurut Azwar (2011) penelitian korelasional bertujuan menyelidiki sejauh mana variasi pada satu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain berdasarkan koefisien korelasi. Dengan penelitian korelasional, pengukuran terhadap beberapa variabel serta saling-hubungan di antara variabel-variabel tersebut dapat dilaksanakan serentak dalam kondisi yang realistis. Adapun penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja Terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Pada Karyawan.

3.2 Identifikasi variable

Variabel-variabel utama yang terlibat dalam penelitian ini, yaitu: *Dependent Variable* : *Organizational citizenship behavior (OCB)* (X1)
Independent Variable : Gaya kepemimpinan transformasional (X2)
Independent Variable : Kepuasan Kerja (X3)

3.3 Definisi Operasional

3.3.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku karyawan dalam suatu pekerjaan yang dilakukan secara sukarela untuk memberikan peran yang lebih tanpa mengharapkan imbalan atau penghargaan serta guna mendukung dan mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan.

3.3.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan penilaian karyawan terhadap cara dari pemimpin PT. X Medan dalam membuat bawahannya mengagumi, menghormati, dan mempercayainya, serta mampu menggugah semangat tim dalam organisasi dan mampu mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh karyawannya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing karyawan dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

3.3.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya ketika karyawan mendapat kesempatan untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik, memperoleh pengawasan dan perhatian langsung dari atasan, memperoleh gaji dan kesempatan kerja (promosi) yang adil serta memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja

3.4 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi didefinisikan sebagai kelompok subjek yang akan digeneralisasi hasil penelitian (Azwar, 2010). Sugiyono (2001) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang ada di PT. X Medan untuk menjadi subjek penelitian.

3.4.2 Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2016) adalah subjek atau wakil dari populasi yang diteliti. Besar anggota sampel harus dihitung berdasarkan teknik-teknik tertentu agar sampel yang digunakan yang diambil dari populasi dapat dipertanggung jawabkan. Sampel dalam penelitian ini adalah 150 orang.

3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *teknik total sampling*. Teknik total sampling merupakan teknik yang digunakan dimana seluruh total populasi dijadikan sampel penelitian. Karena sampel yang besar cenderung memberikan atau lebih mendekati nilai sesungguhnya terhadap populasi atau dapat dikatakan semakin kecil pula kesalahan atau penyimpangan terhadap nilai populasi (Arikunto, 2013).

3.5 Metode Pengumpulan data

Metode pengambilan data dalam penelitian ini adalah metode skala. Karakteristik dari skala psikologi yaitu stimulus berupa pernyataan ataupun pertanyaan yang dapat mengungkapkan indikator perilaku responden, indikator perilaku diungkapkan melalui aitem-aitem, respon jawaban subjek dapat diterima selama diberikan secara jujur dan sungguh-sungguh (Azwar, 1998).

Penelitian ini menggunakan penskalaan model skala likert. Terdapat dua jenis pernyataan pada model penskalaan ini, yaitu *favorable* dan *unfavorable*. Pernyataan *favorable* merupakan pernyataan positif yang mendukung objek sikap yang diungkap. Pernyataan *unfavorable* merupakan pernyataan negatif yang tidak mendukung objek sikap yang hendak diungkap (Azwar, 2000).

Skala terdiri dari sejumlah aitem yang diuraikan ke dalam bentuk *favorable* dan

unfavorable dengan lima kategori jawaban yang terdiri dari : SS (Sangat Sesuai), S (Sesuai), N (Netral), TS (Tidak Sesuai), dan STS (Sangat Tidak Sesuai). Skor terhadap aitem *favorable* jika memilih respon sangat sesuai adalah 5, sesuai adalah 4, netral adalah 3, tidak sesuai adalah 2, dan sangat tidak sesuai adalah 1. Sebaliknya, skor untuk subjek yang memilih jawaban *unfavorable* jika respon sangat sesuai adalah 1, sesuai adalah 2, netral adalah 3, tidak sesuai adalah 4, dan sangat tidak sesuai adalah 5.

Peneliti menggunakan tiga skala pada penelitian ini, yaitu skala gaya Kepemimpinan Transformatif, skala Kepuasan Kerja dan skala *Organizational citizenship behavior* (OCB).

3.5.1 Skala *Organizational Citizenship Behavior*

Skala ini disusun oleh Tentama & Subardjo (2016) bertujuan untuk mengukur aspek- aspek *Organizational Citizenship Behavior* yang dikemukakan oleh Organ, dkk (2006) meliputi *altruism*, *civic virtue*, *courtesy*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship*. Skala OCB ini sudah valid dan reliabel dikarenakan memiliki nilai reliabilitas 0.940.

Tabel 3.1 Distribusi Aitem Skala *Organizational Citizenship Behavior*

No.	Aspek – Aspek	Nomor Aitem		Total
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1.	<i>Conscientiousness</i>	1,11	6,16	4
2.	<i>Altruism</i>	2,12	7,17	4
3.	<i>Civic Virtue</i>	3,13	8,18	4
4.	<i>Sportsmanship</i>	4,14	9,19	4
5.	<i>Courtesy</i>	5,15	10,20	4
Total		10	10	20

3.5.2 Skala Kepuasan Kerja

Skala ini disusun oleh Yolanda (2019) bertujuan untuk mengukur aspek- aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2006) meliputi *work it self*,

supervision (pengawasan), *pay* (gaji), *promotions*, *co-workers* (rekan kerja) dan kondisi kerja. Skala kepuasan kerja ini sudah valid dan reliabel dikarenakan memiliki nilai reliabilitas 0.894.

Tabel 3.2 Distribusi Aitem Skala Kepuasan Kerja

No	Aspek - aspek	Favourable	Unfavourable	Total
1	Gaji	1, 13	7, 17	4
2	<i>Job it-self</i>	2, 14	8, 18	4
3	Promosi	3	9	2
4	Pengawasan	4, 15	10	3
5	Rekan Kerja	5, 16	11, 19	4
6	Kondisi Kerja	6	12, 20	3
	Total	10	10	20

3.5.3 Skala Gaya Kepemimpinan Transformatif

Skala ini disusun oleh Kusuma (2019) bertujuan untuk mengukur aspek-aspek gaya kepemimpinan transformatif yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2004) meliputi *Idealized Influence (Charismatic)*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individualized consideration*. Skala gaya kepemimpinan transformatif ini sudah valid dan reliabel dikarenakan memiliki nilai reliabilitas 0.760.

Tabel 3.3 Distribusi Aitem Skala Gaya Kepemimpinan Transformatif

No	Aspek - aspek	favourable	unfavourable	Total
1.	<i>Idealized Influence</i>	1,2,3,4,5,6,7,8	-	8
2.	<i>Inspirational Motivation</i>	9,10,11	-	3
3.	<i>Intellectual stimulation</i>	12,13,14	-	3
4.	<i>Individualized consideration</i>	15,16	-	2
	Total	16	0	16

3.6 Uji Coba Alat Ukur

3.6.1 Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur, yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Validitas merupakan representasi dari keakuratan informasi. Validitas berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2017).

Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi (*content validity*). Azwar (2012) menyatakan bahwa validitas isi adalah relevansi aitem dengan indikator berperilaku dan dengan tujuan ukur sebenarnya. Validitas isi diestimasi dengan cara mengevaluasi isi tes melalui metode *professional judgement*. Dalam penelitian ini, peneliti akan meminta bantuan *professional judgement* yaitu dosen pembimbing dalam penyeleksian aitem.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Salah satu ciri instrumen ukur yang berkualitas baik adalah yang reliabel (*reliable*), yaitu mampu menghasilkan skor yang cermat dengan eror pengukuran kecil (Azwar, 2012). Azwar (dalam Miftakhul Jannah, 2018) reliabilitas merupakan suatu pengukuran yang mampu menghasilkan data yang memiliki tingkat reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel. Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan konsistensi internal (*Cronbach's alpha coefficient*). Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program

aplikasi komputer *SPSS 20.0 for Windows*.

3.7 Prosedur Pelaksanaan Penelitian

1. Tahap Persiapan Penelitian

Pada tahap ini, peneliti mencari perusahaan yang sesuai dengan topik penelitian. Kemudian, peneliti meminta izin untuk dapat melakukan penelitian di perusahaan tersebut. Setelah itu, peneliti mencari dan menemukan fenomena yang hendak diteliti, dalam penelitian ini dilakukan wawancara singkat dengan sumber dari karyawan PT. X Medan untuk menemukan masalah yang terjadi di perusahaan. kemudian, peneliti meminta izin kepada perusahaan untuk menggunakan permasalahan yang terjadi atau fenomena tersebut dalam penelitian. Setelah itu, peneliti memulai untuk menyusun latar belakang masalah penelitian, menyusun teori-teori yang digunakan beserta hipotesis dan merancang *blueprint* untuk membuat alat ukur penelitian.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan penyebaran angket penelitian dan menyebarkan skala langsung kepada subjek penelitian.

3. Tahap Pengolahan Data Penelitian

Pengolahan data dilakukan peneliti setelah semua data terkumpul. Peneliti menggunakan bantuan program aplikasi komputer *SPSS version 18.0 for Windows* dalam mengolah data penelitian.

3.8 Metode Analisis Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis regresi linear berganda, yang digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*

(OCB) pada karyawan PT. X Medan. Analisis data ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program aplikasi komputer yaitu *SPSS 18.0 for Windows*.

Adapun model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 (X_1) + b_2(X_2) + e$$

Dimana:

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

Y = Variabel Tergantung (*Organizational citizenship behavior*)

X₁ = Variabel Bebas (Gaya Kepemimpinan Transformatif)

X₂ = Variabel Bebas (Kepuasan Kerja)

e = Error Term

Sebelum melakukan analisis data terlebih dahulu akan dilakukan uji asumsi terhadap hasil penelitian yaitu, sebagai berikut :

1. Uji Normalitas.

Uji normalitas adalah pengujian bahwa sampel yang dihadapi berasal dari populasi yang terdistribusi normal sehingga dapat digeneralisasikan pada populasi. Pada penelitian ini pengukuran normalitas menggunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov*. Data penelitian akan dikatakan tersebar secara normal apabila memiliki nilai $p > 0,05$ (Hadi, 2000).

2. Uji Linearitas.

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui linear atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas (gaya kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja) dan variabel terikat (*organizational citizenship behavior* (OCB)), dengan menggunakan analisa varians dengan bantuan program aplikasi komputer *SPSS version 18.0 for Windows*. Hubungan antara variabel bebas dan variabel

terikat dinyatakan linear apabila nilai $p < 0,05$ (Hadi, 2000).

3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah sebuah pengujian yang dilakukan untuk memastikan apakah didalam sebuah model regresi terdapat interkorelasi atau kolinearitas antar variabel bebas. Interkorelasi adalah hubungan yang linear atau 49 hubungan yang kuat antar variabel bebas (variabel prediktor) di dalam sebuah model analisis regresi linier berganda. Dalam hal ini jika terdapat gejala multikolinearitas pada data penelitian, maka akan sulit untuk mengisolasi pengaruh-pengaruh individual dari variabel, sehingga menyebabkan tingkat signifikansi koefisien regresi menjadi rendah. Uji multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *SPSS version 18.0 for Windows* dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- a. Tolerance value $< 0,1$ atau $VIF > 5$ = terjadi multikolinieritas
- b. Tolerance value $> 0,1$ atau $VIF < 5$ = tidak terjadi multikolinieritas.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah pengujian yang dilakukan untuk menilai apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linier (Huda, 2017). Jika terdapat gejala heteroskedastisitas pada data penelitian, maka varian tidak konstan sehingga dapat menyebabkan biasanya standar error. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *SPSS version 18.0 for Windows*. Dalam hal ini, jika probabilitas signifikannya $> 0,05$ dapat disimpulkan model regresi tidak memiliki gejala heteroskedastisitas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini peneliti akan menguraikan kesimpulan dan juga saran yang dapat diajukan. Saran yang diajukan ialah saran yang bersifat metodologis dan praktis.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisa hasil penelitian maka kesimpulan yang diperoleh sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif secara parsial gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada karyawan PT. X Medan. Artinya semakin positif penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pemimpin, maka akan semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki oleh karyawan.
2. Terdapat pengaruh positif secara parsial kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada karyawan PT. X Medan. Artinya semakin positif kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki oleh karyawan.
3. Terdapat pengaruh positif secara simultan (bersama-sama) gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada karyawan PT. X Medan. Artinya semakin positif penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pemimpin, dan karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka akan semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki oleh karyawan.
4. Sumbang efektif yang diberikan gaya kepemimpinan transformasional dan

kepuasan kerja sebesar 50,4% dalam meningkatkan OCB pada karyawan PT. X Medan. Artinya sisanya 49,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

5. Berdasarkan deskripsi data penelitian terhadap variabel bebas, yaitu pada gaya kepemimpinan transformasional kategori yang tinggi adalah sebanyak 95 orang atau sebesar 63,34%, sedangkan untuk kategori sedang adalah sebanyak 50 orang atau sebesar 33,33%, dan untuk kategori rendah adalah sebanyak 5 orang atau sebesar 3,33%. Sehingga mayoritasnya adalah kategori tinggi.
6. Berdasarkan deskripsi data penelitian terhadap variabel bebas, yaitu pada kepuasan kerja kategori yang tinggi adalah sebanyak 58 orang atau sebesar 38,67%, sedangkan untuk kategori sedang adalah sebanyak 80 orang atau sebesar 53,33%, dan untuk kategori rendah adalah sebanyak 12 orang atau sebesar 8,00%. Sehingga mayoritas adalah kategori sedang.
7. Berdasarkan deskripsi data penelitian terhadap variabel terikat, yaitu pada *organizational citizenship behaviour* (OCB) kategori yang tinggi adalah sebanyak 85 orang atau sebesar 56,67%, sedangkan untuk kategori sedang adalah sebanyak 63 orang atau sebesar 42,00%, dan untuk kategori rendah adalah sebanyak 2 orang atau sebesar 1,33%. Sehingga mayoritas adalah kategori tinggi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian, peneliti menemukan beberapa saran yang bermanfaat dan berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan, dan berbagai pihak yang terkait dalam penelitian ini. Adapun saran-saran yang peneliti berikan setelah meneliti masalah dalam penelitian ini antara

lain:

1. Kepada peneliti selanjutnya ketika melakukan penyebaran skala, peneliti dapat memastikan terlebih dahulu apakah subjek memahami cara pengisian skala agar skala dapat terisi dengan baik oleh subjek dan Peneliti dapat memperhatikan jumlah item pada skala penelitian agar subjek tidak jenuh dalam menjawab.
2. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. X Medan. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat mempertahankan gaya kepemimpinan transformasional dengan tetap memberikan perhatian, dorongan, dan motivasi kepada karyawannya.
3. Kemudian, PT. X Medan juga dapat membuat suatu inovasi untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menyesuaikan tuntutan tugas yang ada di perusahaan, memberikan tambahan bonus gaji maupun reward, memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk dapat memperoleh peningkatan karier, dan perusahaan diharapkan untuk lebih dapat meningkatkan kerja sama antar karyawan agar lebih mendekatkan hubungan antar karyawan satu sama lain guna meningkatkan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Algadri, R. A., Muis, M., & Munir, A. R. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Di PT. Primmisima Sleman. *YUME: Journal of Management*, 3(3), 26-43.
- Anwar, A. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan)*, 4(1)
- Bass, B. M. & Ronald, E. R. (2006). Transformational Leadership Second Edition. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B. (1990). Bass & Stogdill's Hand Book of Leadership (3rd Edition ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M., (1997). "Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?". American Psychological Association.Inc.,0003- 066X/97/52.00, Vol.52, No.2, p.130-139.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization. *Academy of Management Journal*, 7, 502-522.
- Budiharjo, A. (2011). Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Charmiati, A. P. G. H., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3).
- Darmawan, A., & Maisaroh. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Islamic Boarding School Tingkat Sma Di Yogyakarta. *Jurnal Aplikasi Bisnis* , 93-113.
- Darmawan, Astrid, Ruliana, P., & Irwansyah, I. (2020). Pengaruh Komunikasi

Internal dan Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja.
Warta ISKI, 3(01).

Darmawati, A. H., & Herlina. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, 9.

Davis, K. J., & Newstrom. (1994). Perilaku dalam Organisasi, Jilid I. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Davoudi, Seyed. (2010). Organizational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 7 (1) : 66-75.

Dewi, N. L., & Suwandana, I. G. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5(9) , 5643-5670

Diputra, A. A., & Rahyuda, A. G. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior Guru Sd Saraswati 4 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud* , 207-235.

Epitropaki, Olga. (2000). What is ? Transformational Leadership. British : Institute of Work Psychology University of Sheffield.

Gunawan A, Sunaryo W, Muharam H. (2019). Peningkatan Organizational Citizenship Behavior melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7 (2),778-789, doi :10.33751/jmp.v7i2.1327

Hadi, S. (2000). Methodology Research. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

Handoko, H. (2001). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Jogja.

Iswara, D., & Sriathi, A. (2016). Pengaruh kepemimpinan trans-formatif, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior di PT BPD Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5923–5948.

Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship

- Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1, 75- 85.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18-35.
- Kencanawati, A.A.M. (2014). Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior pada PT.(BPR) Cahaya Bina Putra Kerobokan Badung. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (1).44-45.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lamidi. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8 (1) : 25-37.
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373–382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Lian, L.K., and Tui, L.G. (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.
- Lubis, M. S. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan. *eJurnal Apresiasi Ekonomi*, 3 (2) : 75-84.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10 ed.). Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 5 ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Mesti, D., & Nuzulia, S. (2012). Organizational Citizenship Behavior Pada Pegawai Universitas Negeri Semarang. *Intuisi : Jurnal Psikologi Ilmiah*.
- Muarif, M., Tewal, B., & Sendow, G. (2015). Gaya Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja Pengaruhnya

Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Manado.
Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 3(3).

- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8(1364), 1–13
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 317-321.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences*. United States of America: Sage Publications, Inc.
- Permatasari, D. V., Ghalib, S., & Irwansyah. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan PT Bank Panin. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 6(1), 36–42.
- Perwirasari, A. S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Studi Pada Dosen Stie Indonesia Banjarmasin. *Magenta*, 8(1), 33-40.
- Prabowo, A., & Djastuti, I. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perawat RSUP Dr. Kariadi, Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*
- Rivai, Veitzhal dan Mulyadi, Deddy. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saeed, Amir., Ahmad, Shahbaz. 2012. Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study or

- Administrative Staff of University of the Punjab. *European Journal of Business and Management*, 4 (21) : 151-167.
- Sahrah, A. (2018). Perceived Organizational Support Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Perawat Rumah Sakit. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 19(1), 40.
- Salam, B. (2000). Etika Individual: Pola Dasar Filsafat Moral. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sari, E. Y. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197-222.
- Shanker, M. (2016). Organizational Citizenship Behavior: Leveraging Effects on Transformational Leaders Emotional Intelligence. *Aweshakar Research*, Vol. XIII, Issue 1.
- Sjahruddin, H. (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, 133-141.
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasional. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2016). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan r&d. Bandung: PT Alfabeta.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2).
- Surbakti. (2013). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang*, 1 (1) : 55-67.
- Susastra, W., & Subudi. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior pada PT Sinar Nusra Press Utama. *EJurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3274–3304.
- Suwandana, I. G., & Subawa, I. M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional

Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud* , 4772-4799.

Tanujaya, S. P. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Variabel Mediasi Supervisor Trust. *Jurnal Akuntansi Bisnis* , 77.

Titisari, P. (2014). Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jember: Mitra Wacana Media.

Utaminingsih, A. (2014). Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen. Malang: UB Press.

Wijaya, I. G. N. P., & Dewi, A. S. K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Pada Wisata Beach Inn. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(10).

Winarto, W., & Purba, J. H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan rumah sakit swasta di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 4(2), 111-123.

Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. S. K. (2020). *Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior dengan dimediasi variabel kepuasan Kerja* (Doctoral dissertation, Udayana University).

Wutun, R. (2001). Persepsi Karyawan Tentang Perilaku Pimpinan Atasan. Jakarta: Bagian Pio Fakultas Psikologi UI.

Yulk, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Edisi Kelima ed.). Jakarta: PT Indeks

LAMPIRAN 1

DATA PENELITIAN



NO/SUBJEK	VARIABEL X1 (GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF)																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	51
2	1	3	4	2	2	1	2	2	4	3	4	2	3	3	3	2	1	3	4	2	51
3	3	4	2	1	4	3	4	2	1	3	2	4	1	2	4	3	4	4	4	4	59
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
5	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	1	3	4	3	2	59
6	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	1	4	3	4	4	68
7	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	53
8	4	3	3	3	3	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	4	3	4	58
9	4	4	4	4	2	3	1	2	4	3	2	1	2	2	4	2	1	2	1	4	52
10	1	3	3	2	4	4	3	4	3	4	1	1	4	2	1	4	4	4	3	3	58
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	74
12	4	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	2	1	3	4	1	2	3	4	2	52
13	4	3	4	3	4	2	2	2	3	2	4	3	2	4	1	2	2	4	3	3	57
14	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	64
15	2	2	2	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	64
16	4	3	4	4	4	3	3	4	4	1	4	4	2	4	1	3	4	4	1	1	62
17	4	4	3	2	3	3	3	2	1	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	61
18	3	3	4	3	3	2	2	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	1	4	3	59
19	4	3	4	2	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	1	2	2	3	2	55
20	4	4	4	2	4	1	1	1	1	2	2	4	1	4	4	4	1	2	4	4	54
21	3	2	3	3	3	2	4	3	2	4	3	1	3	4	3	1	3	3	3	3	56
22	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	2	2	4	3	3	65
23	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	1	1	3	4	3	63
24	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	4	4	2	2	54
25	4	4	1	4	4	2	4	3	3	2	4	1	1	3	4	1	1	4	4	4	58
26	3	2	2	2	3	2	2	4	3	1	3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	52
27	4	3	4	4	3	2	1	2	2	3	4	2	2	3	4	2	1	2	4	4	56
28	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4	3	2	1	2	3	1	2	4	3	2	55
29	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	55
30	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	47
31	3	2	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	4	1	1	3	3	3	54
32	3	2	4	4	2	2	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	3	58
33	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	48
34	4	3	3	3	2	1	1	1	1	1	3	3	1	3	4	1	1	2	4	3	45
35	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	4	2	54
36	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	4	1	3	4	1	1	1	4	4	55
37	4	4	4	4	1	1	1	1	4	1	4	3	1	4	1	1	1	1	1	3	45
38	1	3	4	1	2	4	2	1	3	2	4	1	4	3	2	1	4	2	1	1	46
39	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	4	54
40	4	4	3	4	1	2	3	1	2	1	3	3	1	4	4	1	1	1	4	3	50
41	4	3	4	4	3	3	2	2	4	3	4	2	1	3	3	1	1	2	4	4	57
42	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	51
43	2	3	4	1	4	1	4	4	4	4	2	1	4	1	4	4	4	4	4	1	60
44	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	58
45	4	3	4	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	1	3	2	2	4	4	2	59
46	3	1	3	2	4	4	4	4	3	4	2	2	1	2	3	3	4	1	2	2	54
47	4	4	4	4	3	2	3	2	4	2	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	67
48	4	3	3	3	2	2	3	2	4	2	4	3	2	3	4	1	2	2	4	3	56
49	2	3	4	1	1	2	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	44
50	3	3	4	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	4	1	2	1	4	3	53

51	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	50
52	4	3	4	2	4	4	3	4	4	2	3	4	3	2	4	1	3	4	2	64
53	4	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	1	4	4	1	1	1	4	55
54	2	3	4	1	4	2	3	4	3	4	1	2	2	2	3	1	2	3	2	50
55	4	3	3	3	2	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	57
56	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	51
57	3	2	4	3	1	1	2	1	4	3	1	1	1	2	4	2	2	1	4	45
58	3	2	4	3	1	1	2	1	4	3	1	1	1	2	4	2	2	1	4	45
59	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	52
60	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	1	2	3	3	55
61	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	50
62	4	3	3	3	2	3	1	3	1	3	4	2	1	3	3	1	3	3	2	50
63	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	1	3	3	3	60
64	4	3	4	3	3	4	2	2	2	4	3	3	3	4	4	1	3	4	4	62
65	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	4	1	2	3	4	59
66	4	2	4	2	4	3	1	4	2	2	4	2	3	2	3	4	3	2	3	58
67	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	2	1	3	1	2	3	3	4	54
68	3	3	4	2	3	3	2	2	3	1	3	2	2	2	4	1	3	2	4	51
69	4	4	4	3	2	2	3	2	4	3	4	3	1	3	4	1	1	3	4	58
70	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	3	1	2	4	1	1	2	3	48
71	4	3	3	4	3	3	2	1	3	1	2	2	2	4	4	2	1	3	4	55
72	3	4	4	3	3	2	2	1	1	4	2	2	3	2	4	2	1	3	2	52
73	4	2	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	1	1	4	3	3	3	4	56
74	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	1	2	3	4	65
75	3	3	4	3	2	3	1	3	4	3	3	2	1	3	4	2	3	3	4	56
76	3	3	4	3	2	1	4	3	4	2	1	1	1	1	3	1	2	3	3	48
77	4	4	4	4	3	2	1	1	3	4	2	3	4	3	4	2	1	3	4	58
78	4	4	4	3	1	1	1	1	1	3	4	2	2	4	4	1	1	3	4	52
79	3	4	4	4	4	4	1	3	3	4	2	2	3	1	4	2	2	4	4	61
80	4	3	4	3	4	4	3	4	1	3	4	1	4	3	3	1	4	4	4	63
81	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	2	4	1	2	4	3	54
82	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	2	2	3	4	54
83	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	1	2	4	4	53
84	4	3	4	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	4	2	1	1	3	4	54
85	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	4	1	1	3	3	51
86	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	1	3	3	4	2	3	3	4	59
87	4	4	4	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	3	4	1	1	3	4	55
88	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	3	2	4	3	3	4	3	59
89	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	55
90	4	3	4	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	4	2	2	3	4	52
91	4	2	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	4	1	2	2	4	51
92	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	3	3	57
93	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	54
94	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	49
95	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	3	1	1	3	4	2	2	2	2	50
96	4	3	4	4	3	2	4	2	3	2	2	1	2	2	4	1	2	2	3	53
97	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	52
98	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	4	1	2	3	3	54
99	2	1	1	2	3	4	1	4	1	3	2	1	1	1	4	1	2	4	4	45
100	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3	3	53

101	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	4	3	53
102	4	3	4	4	3	2	1	3	4	2	3	3	3	4	4	2	1	3	3	3	59
103	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	56
104	4	3	4	3	3	3	1	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	2	65
105	4	2	3	4	4	1	2	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	2	4	2	61
106	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	70
107	4	4	4	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	4	1	1	2	4	4	52
108	4	3	3	3	4	1	1	3	2	2	3	2	3	3	4	1	1	2	4	3	52
109	4	4	4	4	4	2	3	1	4	4	1	3	4	2	1	4	3	3	4	4	63
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
111	4	3	3	3	4	2	1	4	1	3	3	1	2	2	4	1	4	3	3	3	54
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	61
113	4	4	4	4	1	1	3	1	1	4	4	4	1	2	4	1	1	4	4	4	56
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
115	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	52
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	79
117	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	3	4	2	4	3	4	4	4	69
118	3	4	2	2	3	1	4	4	3	3	2	2	1	2	3	1	3	4	2	3	52
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	74
120	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	4	1	1	2	4	4	58
121	4	3	3	4	2	3	4	2	3	2	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	61
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
123	4	2	3	3	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	3	1	1	2	3	3	44
124	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	53
125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	4	2	55
126	3	4	4	3	2	2	3	3	2	4	1	2	3	2	1	3	3	3	4	3	55
127	1	3	2	4	4	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	64
128	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	4	4	4	67
129	2	2	3	2	4	3	4	3	3	3	1	1	3	1	3	1	4	4	2	3	52
130	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	55
131	4	3	3	2	4	3	3	3	2	4	2	1	3	3	4	2	3	2	3	2	56
132	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	50
133	3	2	2	2	4	3	4	4	1	3	1	3	3	1	3	2	2	3	4	4	54
134	3	3	3	4	3	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	3	4	4	55
135	3	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	1	3	3	4	4	57
136	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	53
137	4	3	4	3	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4	4	55
138	4	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	1	4	3	2	3	4	2	4	59
139	4	3	4	3	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4	4	55
140	4	3	3	4	3	3	2	1	4	2	2	2	3	4	2	1	4	2	3	4	56
141	4	3	3	2	4	3	3	3	2	4	2	1	3	3	4	2	3	2	3	2	56
142	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	4	58
143	3	4	4	3	3	2	3	2	4	2	3	3	2	2	3	1	1	3	3	3	54
144	4	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3	2	1	3	4	1	1	3	3	3	54
145	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	2	2	4	3	4	2	4	2	2	3	61
146	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3	4	3	2	2	4	3	4	4	67
147	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	70
148	3	4	3	3	2	3	3	4	2	1	2	3	4	4	3	2	3	4	4	2	59
149	4	3	4	4	3	1	1	2	3	2	4	4	3	3	2	4	1	3	3	4	58
150	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	61

NO/SUBJEK	VARIABEL X2 (KEPUASAN KERJA)																TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	1	3	45
2	4	1	4	2	4	4	4	3	4	1	2	4	1	1	1	1	41
3	4	3	4	2	1	4	3	2	4	3	4	4	3	2	4	3	50
4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	2	2	2	1	1	1	44
5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	1	1	2	2	1	1	3	44
6	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	60
7	4	3	2	3	2	3	2	2	3	1	1	1	2	1	2	3	35
8	4	3	4	2	4	2	4	3	3	4	3	2	3	2	3	2	48
9	4	4	4	3	4	4	3	2	4	1	2	3	4	3	4	3	52
10	4	4	3	2	4	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	4	36
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	52
12	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	36
13	4	4	3	4	3	4	3	4	2	1	2	2	2	1	2	4	45
14	4	4	3	3	2	2	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	50
15	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	51
16	4	4	4	4	1	4	2	3	4	1	4	4	4	4	4	4	55
17	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	4	4	2	4	3	50
18	4	4	4	4	4	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2	45
19	4	3	4	2	3	4	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	35
20	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34
21	4	4	3	3	4	3	2	4	2	1	1	2	1	1	3	3	41
22	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	37
23	2	4	3	3	3	3	2	4	2	1	2	3	2	1	3	1	39
24	4	3	2	2	2	3	3	2	4	2	2	3	3	2	2	3	42
25	4	4	4	2	4	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	2	37
26	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	1	47
27	4	4	3	2	3	3	4	4	1	2	1	3	2	1	2	2	41
28	2	2	2	3	4	3	3	4	4	3	2	3	2	1	1	2	41
29	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	4	3	2	4	3	51
30	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	42
31	3	1	4	3	4	3	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	38
32	3	4	4	3	3	3	2	4	2	1	1	4	2	1	2	2	41
33	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	40
34	3	4	4	4	4	4	1	4	4	1	1	3	2	1	1	1	42
35	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	38
36	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	1	4	1	1	1	1	43
37	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	1	4	1	1	1	1	43
38	4	1	3	1	3	4	2	3	1	2	4	1	4	1	2	4	40
39	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	40
40	3	4	4	2	3	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	34
41	3	4	3	3	4	3	3	3	4	1	1	3	2	1	2	1	41
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	41
43	3	4	4	4	4	4	2	4	4	1	2	4	1	2	1	1	45
44	2	4	4	2	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	3	40
45	4	2	3	2	4	4	1	2	1	4	2	4	2	2	2	2	41
46	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	43
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	1	2	2	4	51
48	4	4	3	2	4	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	2	41
49	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	53
50	3	3	4	3	4	4	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	37

51	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	46
52	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	56
53	4	4	3	3	3	3	3	4	3	1	2	2	2	1	2	2	42
54	2	2	2	2	3	2	3	1	1	1	4	3	2	2	4	3	37
55	2	4	4	3	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	2	2	43
56	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	36
57	1	2	4	3	2	3	2	4	3	2	2	3	3	2	3	3	42
58	1	2	4	3	2	3	2	4	3	2	2	3	3	2	3	3	42
59	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	39
60	3	3	3	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	1	2	2	39
61	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	39
62	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	1	1	39
63	4	4	4	1	3	1	3	1	4	1	4	4	4	4	1	3	46
64	4	4	4	4	4	3	3	3	4	1	2	2	3	4	2	3	50
65	3	4	3	2	4	4	2	3	3	1	1	1	1	1	2	1	36
66	2	1	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	39
67	4	4	3	4	4	3	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	38
68	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	1	4	2	2	3	45
69	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	47
70	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	42
71	3	3	3	4	3	4	2	3	1	2	1	2	2	1	1	1	36
72	2	3	2	3	1	2	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	47
73	3	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	3	38
74	3	2	4	4	2	1	2	3	3	2	2	3	1	2	3	2	39
75	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	41
76	4	3	3	2	3	3	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1	34
77	4	4	4	2	4	3	4	4	1	1	2	3	1	1	1	1	40
78	4	4	4	3	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	38
79	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	1	1	1	42
80	3	3	3	2	3	3	2	4	2	1	2	4	3	2	1	1	39
81	3	4	4	4	4	3	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	36
82	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1	3	40
83	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	43
84	4	4	4	4	3	4	2	4	2	1	1	2	1	1	1	1	39
85	4	4	3	2	4	3	2	4	1	1	1	2	4	1	1	1	38
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	42
87	3	3	4	2	4	4	4	4	2	1	1	3	1	1	1	1	39
88	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	44
89	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	40
90	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	1	1	40
91	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	1	1	41
92	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	1	1	1	1	36
93	3	2	4	3	4	3	1	2	2	4	3	2	3	4	2	3	45
94	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	39
95	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	38
96	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	37
97	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	38
98	3	4	3	2	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	38
99	1	2	3	3	4	3	1	4	2	1	1	2	1	1	1	1	31
100	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	40

101	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	42
102	4	3	4	4	3	4	2	4	2	1	1	3	2	1	1	2	41
103	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	45
104	4	4	4	3	3	3	4	4	3	1	3	3	2	1	2	3	47
105	4	4	3	1	2	3	4	3	2	4	3	3	2	2	2	2	44
106	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	2	2	52
107	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	37
108	4	2	3	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	4	2	1	40
109	4	2	3	4	4	3	3	4	1	3	4	2	4	3	4	2	50
110	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	48
111	2	2	3	3	4	3	4	2	3	1	1	1	2	1	1	2	35
112	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	54
113	4	1	4	1	4	1	4	4	3	2	1	1	1	1	1	1	34
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
115	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	55
116	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	56
117	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	3	4	3	4	4	55
118	2	3	3	4	3	3	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	42
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
120	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	1	2	4	4	1	1	46
121	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	2	3	4	3	2	3	51
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
123	4	2	3	4	4	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	35
124	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	4	4	47
125	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	32
126	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	33
127	1	1	1	1	4	4	1	4	1	1	1	1	4	4	1	1	31
128	4	4	4	4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	46
129	4	3	2	4	3	3	1	2	2	2	1	3	3	3	2	3	41
130	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	46
131	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	48
132	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	40
133	4	4	4	4	4	2	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	37
134	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	46
135	3	2	3	3	4	4	2	3	3	1	1	3	3	1	2	2	40
136	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	38
137	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	2	3	4	4	52
138	4	3	3	2	3	1	4	2	2	3	1	4	1	3	4	3	43
139	3	4	3	4	3	2	1	4	3	2	4	3	1	3	4	4	48
140	4	3	2	3	3	3	2	4	1	4	3	2	1	4	4	3	46
141	4	4	3	3	3	3	3	3	4	1	2	2	4	1	2	3	45
142	4	4	3	3	2	2	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	46
143	3	4	4	2	3	3	3	3	1	2	1	3	2	1	3	2	40
144	3	4	4	3	4	3	4	3	4	1	1	4	4	2	2	1	47
145	4	3	2	1	4	3	3	4	2	4	2	3	4	2	4	4	49
146	4	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	2	53
147	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	56
148	4	4	3	1	1	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	48
149	4	2	2	4	2	4	3	2	4	2	1	1	3	4	4	4	46
150	4	4	4	2	4	4	4	4	1	1	1	4	1	2	1	1	42

NO/SUBJEK	VARIABEL Y (OCB)																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	1	3	2	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	2	4	2	2	3	4	2	58
2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	3	1	4	4	4	4	69
3	4	3	1	2	3	4	1	3	2	4	3	1	3	2	4	3	4	3	2	4	56
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	2	69
5	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	1	3	1	2	4	3	62
6	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	67
7	1	3	3	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	1	4	3	2	44
8	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	1	65
9	4	2	3	1	4	2	1	2	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	4	2	53
10	4	3	1	2	4	3	1	1	1	3	4	3	1	4	3	1	3	1	1	4	48
11	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	73
12	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	1	2	3	4	2	65
13	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	1	4	4	1	67
14	3	3	3	2	4	3	2	2	2	3	4	3	2	4	3	1	2	2	2	4	54
15	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	2	3	4	3	2	4	2	4	66
16	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	1	4	4	4	1	66
17	3	3	3	1	4	3	2	1	4	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	54
18	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	2	52
19	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	4	2	60
20	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
21	4	3	3	3	4	4	2	2	4	3	4	3	3	3	1	3	2	4	4	2	61
22	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	2	56
23	4	4	3	3	1	3	4	3	4	3	3	3	3	4	1	1	2	4	4	2	59
24	1	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	54
25	4	3	3	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	70
26	3	4	1	2	3	3	4	3	4	4	4	3	2	1	3	3	3	3	3	3	59
27	4	3	2	2	4	4	3	4	4	4	1	4	2	4	3	3	4	2	4	1	62
28	3	3	2	2	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	1	2	1	4	4	2	57
29	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	2	3	2	3	4	2	65
30	4	4	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	65
31	1	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	2	60
32	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	3	66
33	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	1	1	4	4	2	64
34	4	3	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	1	1	1	4	4	2	59
35	4	3	3	3	4	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	64
36	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	1	68
37	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	66
38	1	3	1	4	4	1	2	4	2	4	2	1	2	4	1	3	2	3	2	4	50
39	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	4	2	3	55
40	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	2	2	1	1	3	4	2	58
41	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	1	2	2	3	4	1	65
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	56
43	3	2	1	2	3	2	1	4	3	4	3	3	4	1	4	4	4	4	4	1	57
44	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3	2	1	2	3	4	2	62
45	4	3	2	2	4	4	3	3	4	2	4	1	2	4	3	3	4	2	4	1	59
46	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	57
47	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	1	3	4	2	67
48	4	4	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	2	2	1	3	4	4	63
49	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	2	59
50	2	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	64

51	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	68
52	3	4	2	3	4	2	3	4	3	2	4	3	4	1	3	2	4	4	2	3	60
53	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	1	2	2	3	4	2	61
54	3	2	1	3	4	2	2	3	4	4	3	2	3	4	1	2	3	3	4	2	55
55	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	2	2	2	4	4	2	61
56	2	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	2	63
57	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	1	3	3	51
58	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	1	3	3	51
59	2	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	52
60	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	53
61	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	52
62	3	3	2	2	4	3	1	3	3	4	3	2	4	2	3	1	3	4	4	1	55
63	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	2	55
64	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	2	2	4	4	2	66
65	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	2	68
66	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	50
67	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	2	2	1	2	3	4	2	58
68	3	3	3	3	4	3	2	4	4	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	2	59
69	4	4	2	3	4	4	2	2	4	3	3	4	4	2	1	2	1	4	4	2	59
70	3	4	2	3	4	4	1	3	3	3	3	4	3	1	3	2	2	3	3	1	55
71	1	3	3	3	4	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	4	4	1	62
72	3	4	2	4	4	2	1	4	4	3	4	3	1	2	3	1	1	4	4	3	57
73	3	3	2	1	4	4	1	4	3	4	2	2	4	2	4	3	3	2	4	2	57
74	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	2	4	4	2	70
75	3	4	2	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	4	2	57
76	4	4	2	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	2	2	3	2	3	4	2	63
77	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	2	1	1	4	4	1	59
78	1	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	1	1	4	4	1	60
79	2	4	1	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	1	1	1	3	3	2	53
80	1	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	57
81	3	3	2	3	4	4	2	4	3	4	1	3	4	4	3	1	3	4	4	1	60
82	2	3	2	3	4	4	2	4	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	4	2	55
83	2	2	4	2	3	4	1	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	51
84	2	3	3	4	3	3	2	4	4	4	2	3	4	2	1	1	1	4	4	1	55
85	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	54
86	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	58
87	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	1	2	1	4	4	1	58
88	2	3	2	3	4	3	2	4	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	56
89	3	2	2	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	1	2	3	3	1	53
90	2	3	1	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	1	4	1	1	55
91	1	2	2	3	1	4	3	3	4	3	4	2	3	4	2	1	1	4	1	1	49
92	2	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	1	1	2	4	4	2	59
93	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	57
94	2	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	1	1	2	2	4	2	56
95	2	4	2	2	4	2	2	4	3	4	3	2	2	4	2	2	2	4	4	3	57
96	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	49
97	2	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	51
98	2	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	2	3	3	1	2	2	3	4	2	58
99	1	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	1	1	2	2	4	4	60
100	2	3	2	4	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	2	2	2	4	4	2	58

101	2	3	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	2	138
102	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	4	4	4	3	154
103	1	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	130
104	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	148
105	1	3	3	4	2	4	2	4	3	2	3	3	4	2	2	4	3	4	2	4	141
106	2	4	2	3	4	3	4	2	2	4	4	3	4	4	2	2	4	4	3	4	161
107	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	1	1	1	4	4	3	141
108	2	2	1	3	4	3	2	4	2	4	3	2	2	2	2	4	1	4	2	3	124
109	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	4	2	158
110	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	2	147
111	4	4	4	3	2	3	1	3	3	4	3	2	4	2	3	1	2	2	4	1	132
112	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	2	158
113	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	1	1	3	2	4	1	141
114	3	3	1	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	1	134
115	1	2	1	3	3	4	2	4	2	4	3	2	3	3	4	2	3	2	3	4	139
116	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	163
117	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	1	2	4	4	2	142
118	3	2	3	2	4	4	1	2	3	3	3	2	4	3	2	3	4	4	4	3	131
119	1	1	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4	150
120	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	140
121	3	4	2	3	2	4	3	4	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	146
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	149
123	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	1	1	3	4	3	131
124	3	3	2	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	135
125	3	3	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	4	126
126	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	2	1	3	2	2	3	3	4	2	132
127	2	3	1	1	2	1	2	1	3	4	4	1	1	3	3	4	1	2	4	1	118
128	4	4	3	2	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	1	2	3	4	3	1	141
129	2	1	3	1	3	3	1	3	3	4	3	1	2	2	1	1	1	3	4	4	128
130	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	113
131	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	3	1	1	3	4	3	138
132	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	130
133	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	1	3	3	3	2	134
134	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	150
135	3	3	4	3	4	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	138
136	3	3	2	2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	140
137	1	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	2	1	2	3	4	1	132
138	3	4	3	3	2	4	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	4	3	148
139	1	3	4	2	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	2	1	3	3	4	1	129
140	3	2	2	3	4	4	1	1	2	4	4	2	4	1	3	3	3	4	4	3	131
141	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	1	1	4	4	2	135
142	3	3	3	3	4	3	1	3	2	3	4	3	2	3	2	4	3	4	3	4	140
143	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	135
144	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	1	2	1	3	4	2	137
145	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	2	4	2	3	1	1	3	4	3	132
146	3	4	3	4	3	4	4	3	4	1	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	152
147	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	1	3	4	3	3	158
148	3	4	3	3	2	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	1	4	3	2	142
149	2	3	3	2	4	4	3	4	2	4	1	2	1	1	4	4	1	1	3	2	124
150	3	4	2	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	1	2	2	4	4	3	137

LAMPIRAN 2

SKALA PENELITIAN



IDENTITAS RESPONDEN

NAMA (Inisial) :
JENIS KELAMIN :

PETUNJUK PENGISIAN

Saudara diminta mengisi pernyataan yang sesuai dengan saudara sekalian, dengan cara memberikan tanda silang (X) pada kolom yang sudah disediakan dibawah ini. Setiap jawaban saudara tidak mewujudkan salah atau benar.

BENTUK PERNYATAAN

SS : SANGAT SESUAI
S : SESUAI
TS : TIDAK SESUAI
STS : SANGAT TIDAK SESUAI

Contoh pengisian kuesioner

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1	Saya jarang membantu rekan kerja				X
2	Saya suka menolong rekan kerja		X		

1. Skala Organizational Citizenship Behavior

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Bersedia menjalankan tugas sesuai standar operasional yang ditetapkan					
2.	Meluangkan waktu membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya					
3.	Bekerjasama dalam kegiatan-kegiatan organisasi					
4.	Memaklumi minimalnya fasilitas-fasilitas yang diberikan organisasi					
5.	Menyelesaikan tugas dengan sebaik baiknya agar tidak membebani rekan kerja					
6.	Merasa dirugikan dengan peraturan yang diterapkan organisasi					
7.	Hanya memikirkan pekerjaan sendiri agar cepat selesai					
8.	Merasa kehilangan banyak waktu dan tenaga ketika dilibatkan dalam berbagai kegiatan organisasi.					
9.	Mengeluh tentang pekerjaan					
10.	Membiarkan rekan kerja bekerja sendirian dalam tim					
11.	Bersedia bekerja lembur ketika diperlukan					
12.	Bersedia menggantikan tugas rekan kerja yang berhalangan hadir					
13.	Bekerja demi kepentingan organisasi					
14.	Membicarakan hal-hal yang positif mengenai organisasi					

15.	Memberikan saran kepada rekan kerja yang melakukan kesalahan dalam bekerja					
16.	Menolak pekerjaan yang tidak tercantum dalam <i>job description</i>					
17.	Merasa dirugikan ketika salah satu anggota tim kerja tidak hadir					
18.	Tidak peduli dengan kemajuan organisasi					
19.	Menolak untuk mewakili organisasi dalam berbagai kegiatan					
20.	Merasa rugi bila harus berbagi informasi dengan rekan kerja					

Tentama, F. & Subardjo. (2016). Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk pada organizational citizenship behavior. *Humanitas*, 15(1), 62-71. <http://dx.doi.org/10.26555/humanitas.v15i1.5282>

2. Skala Gaya Kepemimpinan Transformatif

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Atasan saya membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya.					
2	Atasan saya mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.					
3	Perilaku atasan saya membuat saya hormat kepadanya.					
4	Atasan saya menunjukkan kekuatan dan rasa percaya diri.					
5	Atasan saya membahas nilai dan keyakinan yang menurutnya penting.					
6	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki tujuan.					
7	Atasan saya mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari keputusan.					
8	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki misi bersama.					
9	Atasan saya membicarakan masa depan dengan optimis.					
10	Atasan saya membahas secara antusias mengenai hal-hal yang harus dicapai.					
11	Atasan saya menjelaskan visi mengenai masa depan yang meyakinkan.					

12	Atasan saya memeriksa kembali asumsi-asumsi yang penting untuk melihat kesesuaiannya.					
13	Atasan membantu saya untuk melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang.					
14	Atasan saya menyarankan cara baru dalam menyelesaikan tugas.					
15	Atasan saya memahami bahwa saya memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda dari orang lain.					
16	Atasan saya membantu saya untuk mengembangkan kelebihan saya.					

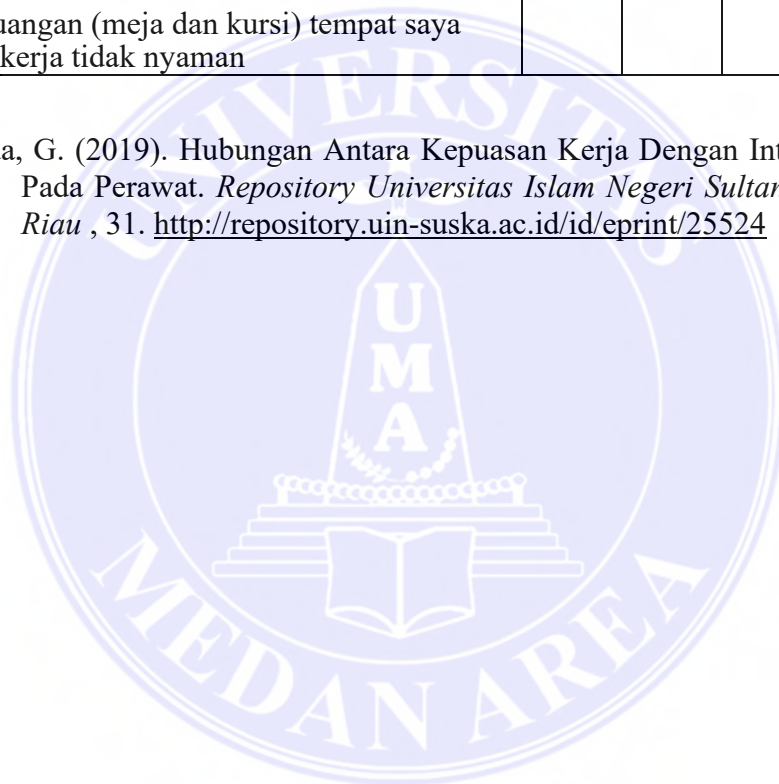
Kusuma, C. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan X. *Repository Universitas Negeri Jakarta*, 49. <http://repository.unj.ac.id/id/eprint/3049>

3. Skala Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima					
2	Pekerjaan saya yang sekarang dapat mendorong saya untuk berprestasi					
3	Saya merasa bangga dengan posisi/jabatan saya sekarang					
4	Atasan selalu memperlakukan stafnya dengan adil dan bijaksana					
5	Rekan kerja saya selalu membantu apabila saya mendapat masalah dalam pekerjaan					
6	Saya merasa senang dengan lingkungan tempat kerja saya					
7	Besarnya gaji yang saya terima tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan saya					
8	Tidak ada yang istimewa dengan pekerjaan yang saya lakukan sekarang					
9	Pihak perusahaan memberikan kesempatan promosi pada orang-orang tertentu saja					
10	Keberadaan atasan selalu membuat saya tidak nyaman dalam bekerja					
11	Teman kerja saya selalu membuat saya tidak nyaman dalam bekerja					
12	Tempat makan/kantin di tempat saya bekerja kurang memadai					
13	Saya senang, gaji yang saya terima sesuai dengan tingkat pendidikan saya					
14	Tugas yang diberikan kepada saya sesuai dengan keahlian yang saya miliki					
15	Saya puas, atasan selalu memperhatikan peningkatan karir					

	staffnya					
16	Kerjasama antara sesama pegawai sangat baik					
17	Saya jarang mendapatkan bonus setiap kali melakukan pekerjaan tambahan					
18	Setiap tugas yang diberikan kepada saya, tidak dapat diselesaikan secara baik					
19	Hubungan saya dengan sesama rekan kerja tidak harmonis					
20	Ruangan (meja dan kursi) tempat saya bekerja tidak nyaman					

Yolanda, G. (2019). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Perawat. *Repository Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau* , 31. <http://repository.uin-suska.ac.id/id/eprint/25524>



LAMPIRAN 3

UJI VALIDITAS

DAN

UJI RELIABILITAS

Reliability

Scale: Gaya Kepemimpinan Transformatif

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.41	.715	150
VAR00002	3.10	.673	150
VAR00003	3.41	.667	150
VAR00004	2.97	.759	150
VAR00005	2.87	.838	150
VAR00006	2.51	.857	150
VAR00007	2.58	.971	150
VAR00008	2.63	.938	150
VAR00009	2.86	.920	150
VAR00010	2.75	.861	150
VAR00011	2.74	.901	150
VAR00012	2.39	.866	150
VAR00013	2.40	.905	150
VAR00014	2.81	.806	150
VAR00015	3.29	.838	150
VAR00016	1.98	.966	150
VAR00017	2.40	1.003	150
VAR00018	2.87	.880	150
VAR00019	3.29	.840	150
VAR00020	3.03	.843	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	52.89	38.155	.397	.863
VAR00002	53.19	37.929	.445	.859
VAR00003	52.88	38.939	.423	.869
VAR00004	53.32	37.642	.535	.860
VAR00005	53.42	35.346	.438	.838
VAR00006	53.78	35.958	.362	.846
VAR00007	53.71	35.911	.306	.851
VAR00008	53.67	35.593	.352	.846
VAR00009	53.43	38.032	.535	.871
VAR00010	53.55	37.176	.438	.859
VAR00011	53.55	37.269	.512	.862
VAR00012	53.90	36.977	.555	.858
VAR00013	53.89	35.653	.364	.845

VAR00014	53.48	37.325	.647	.858
VAR00015	53.01	40.208	.447	.888
VAR00016	54.31	36.525	.653	.858
VAR00017	53.89	35.519	.325	.849
VAR00018	53.43	35.521	.392	.842
VAR00019	53.00	37.893	.575	.866
VAR00020	53.27	38.506	.514	.872

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
56.29	40.410	6.357	20

Reliability

Scale: Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.33	.774	150
VAR00002	3.20	.827	150
VAR00003	3.29	.661	150
VAR00004	2.74	.863	150
VAR00005	3.19	.783	150
VAR00006	3.10	.683	150
VAR00007	2.69	.852	150
VAR00008	3.05	.838	150
VAR00009	2.60	.934	150
VAR00010	2.00	.962	150
VAR00011	2.15	.981	150
VAR00012	2.65	.912	150
VAR00013	2.43	1.013	150
VAR00014	2.03	1.029	150
VAR00015	2.17	1.045	150
VAR00016	2.27	.981	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	39.56	34.691	.499	.897
VAR00002	39.69	35.060	.539	.804
VAR00003	39.60	35.248	.481	.898
VAR00004	40.15	34.735	.460	.802
VAR00005	39.70	37.715	.427	.728
VAR00006	39.79	36.823	.423	.815
VAR00007	40.21	33.064	.338	.883
VAR00008	39.85	35.795	.560	.812
VAR00009	40.29	32.383	.362	.880
VAR00010	40.89	31.734	.410	.874
VAR00011	40.74	30.489	.521	.859
VAR00012	40.24	31.794	.435	.871
VAR00013	40.46	31.176	.433	.870
VAR00014	40.87	30.157	.521	.858
VAR00015	40.73	29.918	.533	.855
VAR00016	40.63	31.363	.435	.870

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
42.89	37.103	6.091	16

Reliability Scale: OCB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.628	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.86	.970	150
VAR00002	3.17	.673	150
VAR00003	2.63	.848	150
VAR00004	2.88	.759	150
VAR00005	3.54	.682	150
VAR00006	3.36	.726	150
VAR00007	2.45	.840	150
VAR00008	3.18	.828	150
VAR00009	3.31	.725	150
VAR00010	3.41	.667	150
VAR00011	3.35	.675	150
VAR00012	2.91	.772	150

VAR00013	3.11	.845	150
VAR00014	3.01	.879	150
VAR00015	2.36	.950	150
VAR00016	2.07	.875	150
VAR00017	2.27	.932	150
VAR00018	3.25	.785	150
VAR00019	3.49	.739	150
VAR00020	2.31	.919	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	56.03	28.865	.559	.610
VAR00002	55.72	29.626	.430	.604
VAR00003	56.27	28.694	.340	.599
VAR00004	56.01	29.584	.583	.608
VAR00005	55.35	30.082	.461	.611
VAR00006	55.53	29.298	.340	.602
VAR00007	56.45	29.108	.496	.605
VAR00008	55.71	29.481	.459	.610
VAR00009	55.58	28.755	.414	.593
VAR00010	55.49	31.191	.516	.627
VAR00011	55.55	29.525	.343	.603
VAR00012	55.99	27.960	.483	.583
VAR00013	55.79	29.364	.565	.609
VAR00014	55.89	29.564	.526	.615
VAR00015	56.53	32.049	.542	.653
VAR00016	56.82	32.766	.403	.658
VAR00017	56.63	31.363	.426	.643
VAR00018	55.65	28.995	.341	.600
VAR00019	55.41	29.531	.301	.606
VAR00020	56.59	32.298	.462	.654

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
58.89	32.499	5.701	20

LAMPIRAN 4

UJI ASUMSI



NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	O C B
N			150	150	150
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		56,2933	72,8933	85,740
		Std. Deviation	6,3568	6,0911	9,353
	Most Extreme Differences	Absolute	,112	,100	,087
		Positive	,112	,088	,045
		Negative	-,068	-,100	-,087
Kolmogorov-Smirnov Z			,899	,806	,702
Asymp. Sig. (2-tailed)			,394	,534	,708

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
OCB * Gaya Kepemimpinan Transformatif	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%
OCB * Kepuasan Kerja	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%

OCB * Gaya Kepemimpinan Transformatif

Report

OCB Gaya Kepemimpinan Transformatif			
	Mean	N	Std. Deviation
44	95.00	2	50.912
45	57.40	5	6.427

46	50.00	1	.
47	65.00	1	.
48	60.67	3	4.933
49	56.00	1	.
50	67.86	7	27.865
51	58.29	7	6.422
52	85.77	13	38.928
53	84.88	8	44.138
54	78.00	16	34.129
55	87.93	15	36.737
56	97.50	10	39.694
57	78.00	5	33.690
58	80.27	11	35.758
59	85.50	10	43.424
60	108.40	5	48.185
61	117.29	7	44.323
62	66.00	2	.000
63	91.33	3	57.744
64	74.50	4	29.411
65	91.33	3	49.571
67	120.00	3	46.228
68	67.00	1	.
69	142.00	1	.
70	159.50	2	2.121
74	111.50	2	54.447
79	163.00	1	.
80	69.00	1	.
Total	85.74	150	38.652

ANOVA Table

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
OCB * Gaya Between	1302,2	28	72,345	6,260	,09
Deviation from Linearity	447,345	27	26,314	2,277	,63
Within Groups	531,63	12	11,55		
Total	1833,8	149			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
OCB * Gaya Kepemimpinan Transformatif	.320	.102	.500	.250

OCB * Kepuasan Kerja

Report

OCB

Kepuasan Kerja	Mean	N	Std. Deviation
31	89.00	2	41.012
32	126.00	1	.
33	132.00	1	.
34	84.75	4	38.353
35	91.75	4	46.364
36	60.71	7	6.370
37	81.29	7	39.037
38	65.90	10	26.270
39	56.09	11	5.375
40	79.85	13	36.325
41	72.77	13	31.161
42	76.08	12	35.996
43	75.17	6	36.207
44	82.00	4	39.690
45	76.88	8	34.606
46	118.00	9	33.948
47	99.17	6	44.955
48	129.14	7	29.140
49	132.00	1	.
50	77.60	5	45.219
51	86.00	4	40.008
52	104.75	4	50.308
53	105.50	2	65.761
54	158.00	1	.
55	115.67	3	43.039
56	127.00	3	58.078
60	67.00	1	.
64	150.00	1	.
Total	85.74	150	38.652

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB * Kepuasan Kerja	Between (Combined) Groups	849,896	27	36,952	1,540	,112
	Linearity	139,667	1	139,667	5,820	,020
	Deviation from Linearity	710,229	26	32,283	1,345	,202
	Within Groups	983,950	122	23,999		
	Total	1833,846	149			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
OCB * Kepuasan Kerja	.325	.106	.573	.328



LAMPIRAN 5

UJI HIPOTESIS



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformatif ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: OCB

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,710 ^a	,504	,488	3,830

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: OCB

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	924,454	2	462,227	31,513	,000 ^a
Residual	909,393	147	14,668		
Total	1833,846	149			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: OCB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,269	4,735		3,225	,002
	Gaya Kepemimpinan Transformatif	,732	,100	,659	7,315	,000
	Kepuasan Kerja	,152	,070	,196	2,178	,033

a. Dependent Variable: OCB

Coefficients^a

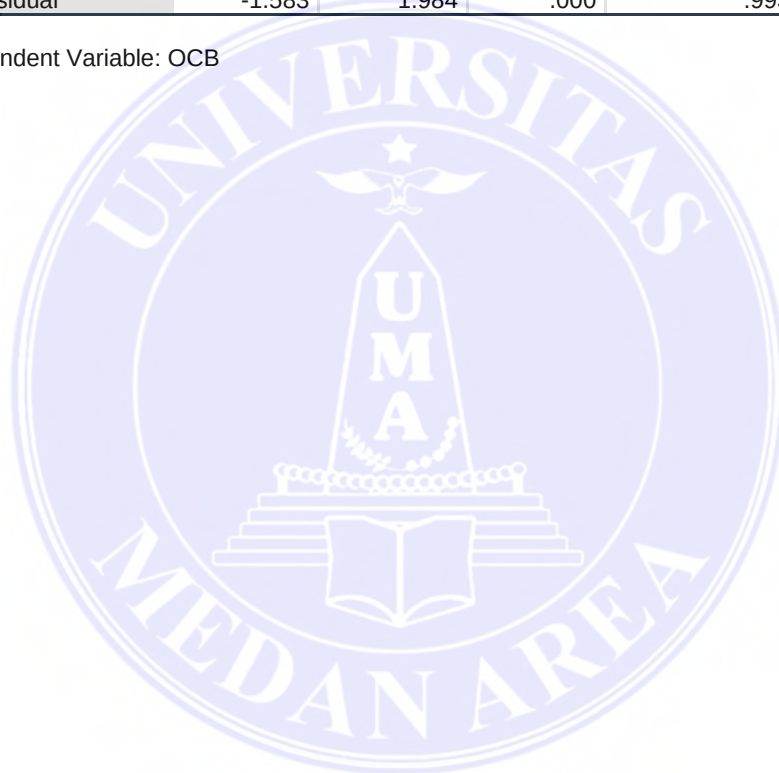
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,143	2,610		1,971	,053
Gaya Kepemimpinan Transformatif	-,114	,055	-,253	-2,064	,143
Kepuasan Kerja	,048	,038	,155	1,262	,212

a. Dependent Variable: RES2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	55.00	137.34	85.74	14.325	150
Residual	-57.227	71.716	.000	35.900	150
Std. Predicted Value	-2.146	3.602	.000	1.000	150
Std. Residual	-1.583	1.984	.000	.993	150

a. Dependent Variable: OCB



LAMPIRAN 6

SURAT PENELITIAN





PT. MEDAN BUS TRANSPORT PENGANGKUTAN UMUM

Kantor : Jl. Menteng VII No. 15 Telp. (061) 7850444

SURAT KETERANGAN

Nomor : 050/S.KET/MBT-BTSTMD/II/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Renward Parapat ATD, MT
Jabatan : Manager
Alamat : Jl. Menteng VII No. 15

Dengan ini menerangkan bahwa yang bersangkutan dibawah ini :

Nama : **Maudy Maulina**
NPM : 211804018
Program Studi : Magister Psikologi
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PT. X Medan

Yang bersangkutan telah selesai melakukan penelitian di PT. Medan Bus Transport (Trans Metro Deli) yang dilakukan pada tanggal 30 Januari 2024 s/d 31 Januari 2024.

Demikian surat ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 02 Februari 2024
PT. Medan Bus Transport



Renward Parapat ATD, MT
Manager