

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
(OCB) PADA PERUMDA TUGU TIRTA MALANG**

**SKRIPSI**

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN)  
Maulana Malik Ibrahim Malang



**ZAKIYAH NATASYA**

NIM: 18510065

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2022**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
(OCB) PADA PERUMDA TUGU TIRTA MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh:

**ZAKIYAH NATASYA**

NIM: 18510065

Dosen Pembimbing:

**Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si**

NIP. 197202122003121003



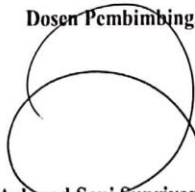
**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN**  
**TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
**MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**  
**(OCB) PADA PERUMDA TUGU TIRTA MALANG**

Oleh  
**ZAKIYAH NATASYA**  
NIM : 18510065

Telah disetujui pada tanggal 17 Juni 2022

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

NIP. 197202122003121003

Mengetahui :

Ketua Program Studi



Muhammad Sulhan, SE., MM.

NIP. 197406042006041002

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
(OCB) PADA PARUMDA TUGU TIRTA MALANG




SKRIPSI

Oleh

ZAKIYAH NATASYA  
NIM : 18510065

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Pada 27 Juni 2022

Susunan Dewan Penguji :

- |  |   | Tanda Tangan  |
|--|---|---|
| 1. Ketua   |   |   |
| <u>Rvan Basith Fasih Khan M.M</u>                  | : | (  )   |
| NIP. 199311292020121005                            |   |   |
| 2. Dosen Pembimbing/Sekretaris                     |   |   |
| <u>Prof. Dr. Achmad Sani Suprivanto, SE., M.Si</u> | : | (  )  |
| NIP. 1972021220003121003                           |   |   |
| 3. Penguji Utama                                   |   |   |
| <u>Setiani M.M</u>                                 | : | (  ) |
| NIP. 199009182018012002                            |   |   |

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Zakiyah Natasya  
NIM : 18510065  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Menyatakan bahwa **“Skripsi”** yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUMDA TUGU TIRTA MALANG**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan **“Duplikasi”** dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada **“klaim”** dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 14 Juni 2022

Hormat saya,



Zakiyah Natasya

NIM : 18510065

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan syukur yang mendalam kepada Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kemudahan dalam setiap langkahku

Aku persembahkan karyaku ini kepada diriku sendiri yang sudah bisa bertahan sampai di detik ini, dan seluruh keluarga tercinta saya terutama orang tua saya ayah Raekan dan ibu Zumrotul Makiyah, yang selalu memanjatkan doa untuk putri tercintanya dalam setiap sujudnya.

Dosen dan seluruh karyawan fakultas Ekonomi terutama kepada bapak Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si selaku dosen pembimbing saya yang telah membimbing saya dari awal hingga selesainya skripsi ini.

Abang saya tercinta Muhammad Zulkarnain Firdaus, dan teman-teman saya Dina, Inna, Sifa, Karunia, Rizka, Dya, yang selalu jadi penyemangat dalam menyelesaikan karya ini.

-(Zakiyah Natasya)-

## HALAMAN MOTTO

خير الناس انفعهم للناس

Sebaik- baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya proposal ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perumda Tugu Tirta Malang”. Sholawat serta salam tetap tercurahkan kehadirat baginda Nabi besar Muhammad SAW., yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan yang terang benderang yakni agama islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini tidak akan berhasil tanpa bimbingan dan sumbangan pemikiran dari beberapa pihak. Pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr.M. Zainuddin, MA selaku Rektor Uin Malang
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc, M. Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Muhammad Sulhan, S.E.,M.M. selaku ketua jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE.,M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu proses menyelesaikan proposal ini dari awal hingga akhir.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
6. Ibu dan bapak yang senantiasa memberikan do'a dan dukukan secara moril dan spiritual.



7. Bapak Aritono selaku Manajer SDM PDAM Kota Malang.
8. Seluruh pegawai PDAM Kota Malang yang telah membantu dalam menyelesaikan penelitian ini
9. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa di sebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini, penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal'Alamin....

Malang, 14 Juni 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
HALAMAN MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
مستخلص البحث.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	7
1.3    Tujuan Penelitian.....	8
1.4    Manfaat Penelitian.....	8
1.5    Batasan Penelitian .....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1    Kajian Empiris.....	10
2.2    Kajian Teoristis .....	22
2.2.1    Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	22
2.2.2    Kinerja Karyawan.....	28
2.2.3    Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	36
2.3    Hubungan Antar Variabel.....	43

2.3.1	Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	43
2.3.2	Hubungan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan.....	44
2.3.3	Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.....	44
2.4	Kerangka Konseptual .....	46
2.5	Hipotesis Penelitian .....	46
BAB III METODE PENELITIAN.....		47
1.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	47
3.2	Lokasi Penelitian .....	47
3.3	Populasi dan Sampel.....	47
3.3.1	Populasi .....	48
3.3.2	Sampel .....	48
3.4	Teknik Pengambilan Sampel .....	48
3.5	Data dan Jenis Data .....	49
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	50
3.7	Definisi Operasional Variabel .....	51
3.7.1	Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) .....	51
3.7.2	Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	52
3.7.3	Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z).....	52
3.8	Skala Pengukuran .....	56
3.9	Analisis Statistik Deskriptif.....	56
3.10	Uji Instrumen.....	57
3.11	Uji Validitas.....	57
1.12	Uji Asumsi Klasik .....	58
1.13	Analisis Data .....	58
1.13.1	Path Analysis .....	58
1.13.2	Uji Hipotesis.....	61

1.13.3 Uji Mediasi .....	62
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>63</b>
4.1 Paparan Hasil Penelitian .....	63
4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	63
4.1.2 Visi Misi Perusahaan.....	64
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	71
4.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Tranformasional .....	71
4.3.2 Variabel Kinerja Karyawan.....	72
4.3.3 Variabel Organizational Citizenship Behavior .....	73
4.4 Uji Instrumen .....	74
4.4.1 Uji Validitas .....	74
4.4.2 Uji Reliabilitas .....	76
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	77
4.5.1 Uji Normalitas.....	77
4.5.2 Uji Linieritas .....	78
4.6 Analisis Data.....	78
4.6.1 Path Analysis.....	78
4.7.1 Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	79
4.7.2 Uji Mediasi.....	81
4.8 Pembahasan.....	81
4.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	82
4.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Terhadap Organizational Citizenhsip Behavior (OCB) (Z) pada PDAM Kota Malang .....	84
4.8.3 Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X) memediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perumda Tugu Tirta Malang .....	86
<b>BAB V.....</b>	<b>87</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>87</b>
5.1 Kesimpulan .....	87
5.2 Saran.....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>98</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	14
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	53
Tabel 4. 1 Struktur Organisasi Perusahaan .....	67
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Menurut Usia.....	68
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin .....	68
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir .....	69
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Menurut Bagian.....	70
Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X).....	71
Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	72
Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)...	73
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.....	74
Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas .....	76
Tabel 4. 11 Hasil Uji Normalitas .....	77
Tabel 4. 12 Hasil Uji Linieritas.....	78
Tabel 4. 13 Perhitungan Pengaruh .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....	46
Gambar 3. 1 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	59
Gambar 4. 1 LOGO PDAM KOTA MALANG .....	65
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang .....	66
Gambar 4. 3 Hasil Analisis Jalur.....	79

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
LAMPIRAN 2 .....	98
LAMPIRAN 3 .....	99
LAMPIRAN 4 .....	104
LAMPIRAN 5 .....	113
LAMPIRAN 6 .....	118

## ABSTRAK

Zakiah Natasya, 2022, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perumda Tugu Tirta Malang”

Pembimbing : Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behavior (OCB).

---

Keberlangsungan hidup sebuah perusahaan bergantung pada kinerja karyawan, terlebih sikap saling membantu pekerjaan lain di luar tanggung jawab tugas karyawan (OCB). Gaya Kepemimpinan Transformasional menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada OCB. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan explanatory research. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah 75 pegawai Perumda Tugu Tirta Malang dengan teknik analisis jalur (path analysis). Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner dan wawancara. Variabel dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X), Kinerja Karyawan (Y), dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Metode analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji linieritas, dan uji sobel dengan bantuan software IBM SPSS 25.0 for windows.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan pada Perumda Tugu Tirta Malang.



## ABSTRACT

Natasya, Zakiyah. 2022. Undergraduate Thesis. Title: *"The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Perumda Tugu Tirta Malang"*

Advisor : Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Key Words : *Transformational Leadership Style, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

---

A company's sustainability depends on employee performance, especially helping each other with other tasks out of the employee's responsibility (OCB). Transformational Leadership Style is one of the factors that influence OCB. This study aims to examine and analyze whether there is an effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance, whether Transformational Leadership Style affects Organizational Citizenship Behavior (OCB), and whether Transformational Leadership Style on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB).

This study applied the quantitative method by using an explanatory research approach. The population and samples in this study were 75 employees of Perumda Tugu Tirta Malang with a path analysis technique. The data were collected using questionnaires and interviews. The variables in this study are Transformational Leadership Style (X), Employee Performance (Y), and Organizational Citizenship Behavior (OCB). Methods of data analysis using validity, reliability, normality, linearity, and Sobel test with the help of software IBM SPSS 25.0 for windows.

The results of this study indicate that Transformational Leadership Style has a significant effect on Employee Performance, Transformational Leadership Style has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Transformational Leadership Style on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant effect on Perumda Tugu Tirta Malang.

## مستخلص البحث

نتسية، زاكية. 2022، بحث الجامع. العنوان: "الأثر نمط القيادة التحويلية على إجراء الموظفين إلى سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في بيرومدا توجو تيرتا مالانج".

المشرف: أ. د. أحمد ثاني سوپرينطو

الكلمات الرئيسية: نمط القيادة التحويلية، إجراء الموظفين، سلوك المواطنة التنظيمية (OCB).

الجارية لشركة يحصل على اجراء الموظف، لاسيما في مساعدة متبادلة على مهنة الآخر في خارج وظيفة الموظف (OCB). نمط القيادة التحويلية يكون أحد العوامل التي يتأثر على OCB. الهدف لهذا البحث لإختبار و لتحليل هل وجد تأثير نمط القيادة التحويلية على إجراء الموظفين، نمط القيادة التحويلية يتأثر إلى سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، و نمط القيادة التحويلية على إجراء الموظفين إلى سلوك المواطنة التنظيمية (OCB).

يستخدم هذا البحث بمنهج البحث البحث الكمي باستخدام منهج البحث التوضيحي. السكان و العينة لهذا البحث يعني 75 الموظفين لشركة بيرومدا توجو تيرتا مالانج بطريقة تحليل المسار (*path analysis*). طريقة جمع البيانات الذي استخدمت الباحثة يعني الاستبانة و المقابلة. متغير البحث في هذا البحث يعني نمط القيادة التحويلية (X)، إجراء الموظفين (Y)، و سلوك المواطنة التنظيمية (OCB). و منهج تحليل البيانات يستخدم باختبار الصلاحية، و اختبار الموثوقية، و اختبار الحالة الطبيعية، و اختبار الخطية، و اختبار التدخل بمساعدة البرمجيات IBM SPSS 25.0 ل ويندوس.

النتائج لهذا البحث يدل على أن نمط القيادة التحويلية يتأثر الهمة على إجراء الموظفين، نمط القيادة التحويلية يتأثر الهمة على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، و نمط القيادة التحويلية على إجراء الموظفين يحصل على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) يتأثر بالهمة في بيرومدا توجو تيرتا

مالانج

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi, keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi, karena untuk pencapaian setiap tujuan organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi. Keberhasilan organisasi didukung oleh kinerja karyawan dan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dalam mencapai tujuan organisasi, gaya kepemimpinan sangat penting karena berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Seorang pemimpin didalam organisasi harus memiliki prestasi yang baik agar dapat memperkuat kepemimpinannya. Potensi seorang pemimpin dapat berupa kewibawaan pribadi, pengetahuan maupun kecakapan dalam berkomunikasi terutama yang menyangkut dalam bidang tugasnya. Peranan pemimpin berkaitan dengan pembuatan kebijakan-kebijakan dalam organisasi yang dapat diterima oleh semua pihak. Apabila dalam organisasi karyawan dan pemimpin mempunyai tujuan dan visi, misi yang sama, maka sangat mudah untuk motivasi agar bekerja lebih baik, sehingga dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif (Suryo, 2011).

Kehidupan dalam organisasi merupakan sebuah faktor yang sangat penting untuk kemajuan perusahaan. Dalam sebuah organisasi perusahaan perlu untuk mengevaluasi diri untuk kelangsungan dan kemajuan organisasi yang lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu perusahaan harus bisa mempertahankan bagaimana kinerja seorang karyawan perusahaan secara keseluruhan dapat mengembangkan dan memajukan kinerja setiap hari.

Kinerja perusahaan baik dari segi individu ataupun kinerja kelompok. Kondisi yang semakin lama semakin maju dan kompetitif ini dapat mengakibatkan munculnya persaingan antar perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu bersaing di tengah persaingan antar perusahaan yang

semakin ketat, dan perusahaan bisa menggunakan sumber daya manusia yang bisa saling bersinergi satu sama lain sehingga ditengah persaingan berbagai tantangan zaman yang semakin maju bisa menghadapi persaingan di berbagai perusahaan.

Menurut (Sedarmayanti, 2007) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh sekumpulan orang dalam sebuah organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang setiap individu untuk mencapai visi dan misi organisasi. Menurut (Nimalathasan, 2005) bahwa untuk tercapainya tujuan perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang bagus, sehingga kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam lakukan fungsi dan tujuan suatu perusahaan.

Kontribusi kinerja karyawan dalam organisasi akan menjadi hal yang penting, jika dilakukan dengan efektif dan baik serta berperilaku secara benar. Tidak hanya dalam beberapa usaha saja tetapi juga arah dari usaha. Sifat yang ada di diri seorang karyawan, upaya dan kemauan untuk bekerja, serta berbagai dukungan dari organisasi yang sangat besar artinya suatu keberhasilan kinerja karyawan (Suhardi Sigit, 2001).

Organizational citizenship behavior (OCB) timbul dari berbagai faktor dalam organisasi yaitu, adanya kepuasan kerja dari karyawan yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi.

Keinginan karyawan untuk bekerja dengan kualitas yang baik akan menciptakan layanan yang terbaik adalah indikasi dari organizational citizenship behavior (OCB) yang dimiliki oleh setiap individu karyawan yang dilakukan dengan sukarela, senang hati, dan tulus, tanpa harus di suruh dan tidak mengharapkan sesuatu apapun. Karyawan yang memiliki organizational citizenship behavior (OCB) memiliki sifat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi paerusahaannya dan memiliki komitmen kerja yang baik, maka seorang karyawan akan merasa aman dan nyaman terhadap pekerjaannya (Organ, 2006).

Kinerja karyawan yang tinggi akan mendorong adanya organizational citizenship behavior (OCB), artinya perilaku karyawan yang melebihi apa yang telah distandarkan oleh perusahaan (Kreitner, Robert & Kinicki, 2007). Munculnya organizational citizenship behavior (OCB) dapat memberikan gambaran adanya kinerja karyawan yang tinggi dalam organisasi.

Organizational citizenship behavior (OCB) dapat timbul dari berbagai macam faktor yang ada dalam organisasi, yaitu diantaranya gaya kepemimpinan, dengan adanya gaya kepemimpinan dapat berkontribusi dalam kinerja karyawan dan organizational citizenship behavior (OCB) karyawan yang pada akhirnya akan membuat output organisasi karena gaya kepemimpinan di anggap faktor sangat penting yang mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB).

Penurunan kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh organizational citizenship behavior (OCB) karyawan. Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku baik yang tidak menjadi bagian dari suatu kewajiban kerja formal dalam suatu organisasi oleh seorang karyawan, namun sangat berpengaruh terhadap tugas dan fungsi organisasi tersebut secara efektif (Robbins dan Judge, 2008).

Dalam ajaran agama islam perilaku suka rela atau citizenship (OCB) perilaku yang dikenal dengan sebutan perilaku amal sholeh dengan keikhlasan. Islam mengajak kepada setiap umatnya bahwa beramal sholeh dengan tanpa pamrih. Mengerjakan sesuatu harus dengan ikhlas dan berperilaku citizenship dengan mengharapkan ridha dari Allah SWT. OCB ialah tingkah laku yang sangat terpuji yang didasari oleh rasa ikhlas tanpa mengharapkan sesuatu apapun dan perilaku individu yang selalu tetap menjaga relasi dengan orang lain meskipun bekerja diluar tanggung jawabnya (Saputra, 2013).

OCB ialah tingkah laku seseorang yang dilakukan oleh setiap individu dengan ikhlas dan sukarela tanpa mengharapkan apapun dan saling membantu, tolong menolong atau gotong royong. Dalam QS.An-nisa' (146:4) Allah telah berfirman :

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُوْلَئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا

عَظِيمًا

*Artinya : Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar.*

Ayat di atas menerangkan bahwa seseorang yang melakukan dengan ikhlas dalam beramal dan akan mendapatkan pahala yang besar. Perilaku menolong, bekerjasama, berpartisipasi, dan berkomunikasi dengan baik, mulai dari suatu keinginan mereka yang berlomba dalam melakukan kegiatan yang positif dan mendapatkan pahala yang besar dari Allah SWT. Perilaku citizenship (OCB) menekankan pada sukarela, ikhlas, kebaikan yang sesuai dengan ajaran pada agama islam.

Allah akan membalas setiap kebaikan yang telah diperbuat oleh manusia bahkan lebih dari yang telah mereka kerjakan. Yang menjelaskan apabila manusia mengerjakan pekerjaannya dengan benar dan baik pada organisasi maka seseorang tersebut akan mendapatkan hasil yang baik dari organisasi atau masyarakat. (Rohman, 2010) yang telah dijelaskan pada ayat Al-Quran surat al-Kahfi ayat (30:18) Allah berfirman :

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

*Artinya : “Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang ada di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah diantara mereka yang terbaik perbuatannya”.*

Kepemimpinan adalah suatu proses memberi, mendorong, mempengaruhi, memberi contoh, serta mampu memberikan motivasi kepada orang lain, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang akan mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia.

Kepemimpinan juga merupakan sesuatu yang dapat dipelajari sehingga dapat melaksanakan tugas secara spontan dan otomatis sepanjang waktu. Seorang pemimpin atau manajer dapat membuat beberapa keputusan penting mengenai sebuah masalah atau problem dalam organisasi, sementara orang lain masih dalam tahapan menganalisis masalah.

Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari suatu interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan berfungsi atas dasar kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengajak, mendorong, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan yang efektif dan tertentu. Karena dalam kepemimpinan pemimpin mempunyai hak dan kekuasaan penuh. Menurut Walter Nord pengertian dari kekuasaan adalah suatu kemampuan yang mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda jelas dari tujuan lainnya.

Pemimpin perusahaan menjadi faktor yang sangat utama dalam pencapaian peningkatan kinerja karyawan dan profitabilitas perusahaan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mendorong seseorang, bawahan atau kelompok, kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan, oleh kelompoknya, untuk mencapai sebuah tujuan organisasi atau kelompok. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu membawa organisasi atau perusahaannya menjadi organisasi yang bersinergi dan mampu bersaing sehat kepada perusahaan lain, untuk selalu menjadi yang terdepan dengan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawan perusahaan.

Menurut pendapat (Soekarso 2010), gaya kepemimpinna merupakan perilaku atau tindakan seorang manajer dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan manajerial. Kemudian menurut pendapat (Thoha 2007) dijelaskan gaya kepemimpinan adalah cara untuk seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mendorong karyawannya agar tercapai suatu tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah wujud dari pemimpin yang mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

Penelitian ini berlokasi pada kantor Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) Tugu Tirta Malang, dimana sebagai di perumda tugu tirta malang ini tentunya membutuhkan sumber daya manusia khususnya di organisasi perusahaan daerah dan juga para pemimpin handal yang mampu bekerja dan berkinerja yang tinggi bahkan memberikan kontribusi kerja melebihi tuntutan ataupun tugas pokok dan fungsi. Hal ini dikarenakan menjadi pegawai di wilayah seperti Kota Malang. Dibutuhkan pegawai baik di level staf, dan pimpinan yang memiliki kinerja tinggi dan mau bekerja lebih dari yang ditugaskan atau difungsikan.

Pengelolaan pada sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Karyawan merupakan aset utama organisasi karena mempunyai peran yang sangat penting di dalam organisasi seperti perencana, pengontrol dan pelaksana aktivitas organisasi. Setiap pekerjaan yang diberikan perusahaan tentu harus dapat diselesaikan oleh karyawan, namun suatu pekerjaan apabila dikerjakan secara kerjasama tentu akan mengurangi tenaga atau pikiran setiap individu. Selain keuntungan tenaga, efisiensi waktu juga sangat dirasakan pada diri setiap individu atau kelompok. Jika masing-masing karyawan dapat bekerjasama, tentu kinerja yang dihasilkan akan lebih memuaskan.

Banyak literatur yang membahas terkait Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja diantaranya yaitu telah dilakukan oleh (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Robbins, 2006) bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, namun pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Leopoldo Gutierrez, 2011) ditemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak ada hubungan dengan kinerja.



Sedangkan penelitian dengan tema yang sama juga dilakukan oleh (Nurhalim et al, 2015), (Lukito, 2020), (Irma Kusuma Fitri, 2021), dengan hasil tidak berpengaruh langsung organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan.

Objek penelitian ini mengambil Perumda Tugu Tirta Malang, dikarenakan beberapa alasan, yaitu letak Perumda Tugu Tirta Malang yang strategis, pelayanan yang ramah oleh pegawai. Dengan nilai positif tersebut, peneliti menemukan kejanggalan pada adanya permasalahan terkait kesadaran karyawan untuk membantu sesama karyawan lainnya yang minim.

Penjelasan di atas membuat peneliti tertarik untuk menjadikan objek penelitian. Peneliti mengambil fokus penelitian di Perumda Tugu Tirta Malang mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB), karena peneliti tertarik untuk mengetahui seberapa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB). Oleh sebab itu peneliti melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Atas dasar latar belakang diatas maka disusun rumusan masalah secara spesifik sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Tugu Tirta Malang?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB) ?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional melalui organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Tugu Tirta Malang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Atas dasar rumusan masalah diatas, maka disusun tujuan penelitian secara spesifik sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Tugu Tirta Malang.
2. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasioal berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
3. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional melalui organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Tugu Tirta Malang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penulis menginginkan bahwa penelitian ini bisa membantu memperkaya wawasan keilmuan terkait, gaya kepemimpinan transformasional, organizational citizenship behavior (OCB) serta kinerja karyawan, secara teoritis maupun secara praktis, oleh Karena itu penelitian ini amat sangat penting dilakukan sebab memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan dan pengetahuan ilmu yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, organizational citizenship behavior (OCB), kinerja karyawan dan keterkaitan anatara keseluruhannya.
  - b. Manfaat Praktis
    - a. Bagi peneliti sebagai informasi untuk menginginkan pengetahuan tentang gaya kepemimpinan transformasional, organizational citizenship behavior (OCB), dan kinerja karyawan diorganisasi yang ada dilingkungan.
    - b. Bagi masyarakat sebagai tolak ukur dalam suatu organissai yang ada dalam lingkungan masyarakat dari Kota, Kabupaten, Kecamatan, hingga Desa-Desa yang ada dalam lingkungan tersebut.

- c. Bagi organisasi perusahaan sebagai suatu masukan untuk mengetahui lebih dalam tentang gaya kepemimpinan transformasional, organizational citizenship behavior (OCB), dan kinerja karyawan. Selain sebagai masukan, peneliti ini juga bisa dibuat tolak ukur dalam organisasi untuk mencapai organisasi yang bagus dan lebih baik.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang diuraikan dan untuk mempermudah peneliti melakukan penelitian agar penelitian ini lebih terarah dan jelas, maka dibatasi pada permasalahan gaya kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB).

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Empiris**

Penelitian yang berjudul “The impact of organizational culture and leadership transformasional on performance improvement in Iraq” (Al-Tameemi, KSA and Alshawi, 2014) hasil menjelaskan sebagaimana bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak ada pengaruh. Penelitian ini mendukung pada penelitian sebelumnya bahwa terdapat hubungan budaya organisasi, karyawan dan kepemimpinan pada kinerja organisasi. Pada penelitian ini pengumpulan data diperoleh melalui wawancara.

Penelitian yang berjudul “The role of working as mediation of leadership and spiritual intelligence influence towards employee performance” (W. Hamid, 2018) hasil menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak memiliki hubungan dengan kinerja karyawan juga kecerdasan spiritual yang langsung positif tetapi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Trilokarya Garment di Kabupaten Sukarharjo” (Werdiasih, 2015) hasil yang menjelaskan uji Hipotesis (uji t) untuk gaya kepemimpinan transformasional diperoleh t hitung (-1,588) dengan tingkat signifikan  $0,116 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, berarti gaya kepemimpinan transformasional tidak ada pengaruh yang secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang berjudul “The impact of transformasional leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic maulana malik Ibrahim state university: The mediating effects of organizational citizenship behavior” (Sani & Maharani, 2012) hasil menjelaskan pada gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi serta perilaku anggota organisasi adanya pengaruh positif atau signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Gaya kepemimpinan

transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku organisasi dan perilaku anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia TBK” (Tampi, 2014) hasil menjelaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan membuktikan terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Bank Jatim Cabang Malang” (Hakam dan Ruhana, 2015) hasil menjelaskan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Jika pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dengan mediasi pada Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat” (Nurdin dan Rohendi, 2016) dengan menggunakan analisis jalur (Path Analysis), hasil menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini telah dijelaskan dengan karakteristik responden dominan usia yang bekerja pada LPP TVRI sebanyak 62.66% berusia diantara 46-55 tahun. Berdasarkan temuan bahwa pegawai yang ada di LPP TVRI mendekati masa pensiun sehingga dorongan motivasi dan suntikan ide gagasan yang diberikan pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional kurang mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Politeknik LP31 Jakarta Utara” (Kartini & Rustanto, 2018) hasil menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Berdasarkan model regresi di peroleh koefisien regresi

variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,349 yang berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap perilaku karyawan yang bekerja secara sukarela terlibat dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja (Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember)”. (Nurhalim et al, 2015) hasil menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada variabel pada lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja ( Studi pada Karyawan Patras Jasa Convention Hotel Semarang)” (Az Zahra Salma Fatimah, 2016) hasil menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang.

Penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon). (Suzanna, 2017) hasil menjelaskan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) dengan kinerja karyawan berada pada tingkat sangat kuat yang ditunjukkan dengan angka 0,865 dengan arah yang positif dan signifikan.

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Pada Kualitas Layanan, Kepuasan pelayanan Dan Kinerja (Studi pada Karyawan dan Pasien Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta). (Rudyanto, 2012) hasil menjelaskan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi organizational citizenship behavior (OCB) maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Home Center Indonesia)”. (Hidayat et al., 2018) hasil menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial gaya kepemimpinan transaksional, organizational citizenship behavior (OCB), reward dan punishment mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan” (Hidayati, Novri, Rizka, Giatman, Muhammad, 2021) hasil dari observasi dan wawancara bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan kedai BFC Deriz”.

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening” (Dewi & Munzir, 2018) hasil menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kepuasan kerja dengan perbandingan F hitung dengan Ftable ( $6,242 > 2,723$ ) dengan signifikansi sebesar ( $0.001 < 0.005$ ).

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan” (Kristiawan, 2020) hasil menjelaskan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT TIRTA INVESTAMA (AQUA) PANDAAN” (Rifqi Naufal Azri, 2018) hasil menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya transaksional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada kinerja karyawan berpengaruh positif.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Judul, Tahun	Variabel dan Indikator	Metode/Analisis Data	Hasil
1.	Menurut (Al-Tameemi, KSA and Alshawi, 2014) “The impact of organizational citizenship culture and leadership transformasional on performance improvement in Iraq”	1. Budaya Organisasi (X1) 2. Kepemimpinan transformasional (X2) 3. Kinerja (Y)	1. Wawancara	1. Menemukan bahwa terdapat kepemimpinan yang lemah
2.	Menurut (W. Hamid, 2018) “The role of working as mediation of leadership and spiritual intelligence influence towards employee performance”	1. Kepemimpinan (X1) 2. Kecerdasan (X2) 3. Spiritual (X3) 4. Motivasi kerja (X4) 5. Kinerja (Y)	1. Partial least square (PLS)	1. Kepemimpinan tidak memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, juga kecerdasan spiritual yang positif serta tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3.	Menurut (Werdiasih, 2015) “Analisis Pengaruh	1. Gaya Kepemimpin	1. Regresi linear Berganda	Hasil yang menjelaskan uji



	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv.Trilokarya Garment di Kabupaten Sukarharjo”	<p>an otoriter (X1)</p> <p>2. Motivasi (X2)</p> <p>3. Lingkungan (X3)</p> <p>4. Kinerja (Y)</p>		<p>Hipotesis (uji t) untuk gaya kepemimpinan diperoleh t hitung (-1,588) dengan tingkat signifikan <math>0,116 &gt; 0,05</math>. Hal ini menunjukkan bahwa <math>H_0</math> diterima dan <math>H_1</math> ditolak, berarti gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
4.	Menurut (Sani & Maharani, 2012) “The impact of transformasional leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic maulana malik Ibrahim state	<p>1. Kepemimpinan transformasional (X1)</p> <p>2. Komitmen organisasi (X2)</p> <p>3. Perilaku anggota organisasi (Y1)</p> <p>4. Kinerja (Y2)</p>	<p>1. Proportional random sampling</p> <p>2. Wawancara</p> <p>3. kuesionel</p>	<p>1. kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi serta perilaku anggota organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

	university: The mediating effects of organizational citizenship behavior”			<p>2. Komitmen organisai berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku anggota organisasi</p> <p>3. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi</p> <p>4. Perilaku organisasi mempengaruhi kinerja</p>
5.	Menurut (Tampi, 2014) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Negara Indonesia TBK”	<p>1. Gaya Kepemimpinan (X1)</p> <p>2. Motivasi Kerja (X2)</p> <p>3. Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Metode Survey</p> <p>2. Explanatory Research</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank Negara Indonesia TBK.</p>

6.	Menurut (Hakam dan Ruhana, 2015) “Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Bank Jatim Cabang Malang”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)</li> <li>2. Kinerja Karyawan (Y)</li> <li>3. Motivasi Kerja (Z)</li> </ol>	1. Analisis Jalur (Path analysis)	1. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0.597 hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan.
7.	Menurut (Nurdin dan Roheni, 2016) “Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan mediasi pada Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan Transformasional (X)</li> <li>2. Kinerja Karyawan (Y)</li> <li>3. Budaya organisasi (Z)</li> </ol>	1. Analisis path	1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8.	Menurut (Kartini & Rustanto, 2018) “Pengaruh Gaya	1. Gaya kepemimpinan (X)	1. Pendekatan kuantitatif metode	1. Gaya kepemimpinan sangat

	Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Politeknik LP31 Jakarta Utara”	2. Organizational citizenship behavior (Y)	penelitian deskriptif.	berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
9.	Menurut (Nurhalim et al, 2015) “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja (Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember)”.	1. Budaya Organisasi (X1) 2. Lingkungan Kerja (X2) 3. Organizational Citizenship Behavior (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y)	1. Regresi linier berganda	1. bahwa variabel Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Menurut (Az Zahra Salma Fatimah, 2016) “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan	1. lingkungan Kerja (X1) 2. Gaya Kepemimpinan (X2)	1. Non Probability Sampling 2. Purposive Sampling	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

	terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja Studi pada Karyawan Patras Jasa Convention Hotel Semarang”	3. Disiplin Kerja (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y)		karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang.
11.	Menurut (Suzanna, 2017) “Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon)”	1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X) 2. Kinerja Karayawan (Y)	1. Menggunakan metodepenelitian asosiatif	1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan kinerja karyawan berada pada tingkat sangat kuat.
12.	Menurut (Rudyanto, 2012) “Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Pada Kualitas Layanan, Kepuasan pelayanan Dan Kinerja (Studi pada Karyawan dan	1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) (H1) 2. Kinerja (H2) 3. Kualitas Layanan (H3)	1. Analisis regresi linear sederhana 2. SPSS	1. Organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi organizational citizenship

	Pasien Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta)".	4. Kepuasan Layanan (H4)		behavior (OCB) maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
13.	Menuurut (Hidayat et al., 2018) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Home Center Indonesia).	1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) 2. Organizational Citizenship Behavior (OCB) ( $X_2$ ) 3. Reward ( $X_3$ ) 4. Punishment ( $X_4$ ) 5. Kinerja Karyawan (Y)	1. Deskriptif Kuantitatif	1. Simultan maupun parsial gaya kepemimpinan transaksional, organizational citizenship behavior (OCB), reward dan punishment mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
14.	Menurut (Hidayati, Novri, Rizka, Giatman, Muhammad, 2021) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	1. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) 2. Kinerja karyawan ( $X_2$ )	1. Pendekatan kuantitatif 2. Observasi 3. Wawancara	1. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan kedai BFC Deriz.

	Karyawan Kedai BFC Defiz”.			
15.	Menurut (Dewi & Munzir, 2018) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional (<math>X_1</math>)</li> <li>2. Organizational citizenship behavior (OCB) (<math>X_2</math>)</li> <li>3. Kepuasan kerja(Y)</li> <li>4. Komitmen organisasi(Z)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara</li> <li>2. Koesioner</li> <li>3. Dokumentasi</li> <li>4. Observasi</li> <li>5. Teknik probability sampling.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kepuasan kerja</li> </ol>
16.	Menurut (Kristiawan, 2020) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organissai, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan Transformasional (<math>x_1</math>)</li> <li>2. Budaya organissai (<math>x_2</math>)</li> <li>3. Organizational citizenship behavior (OCB) (<math>X_3</math>)</li> <li>4. Kinerja (Y)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknik sampling jenuh</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara simultan variabel kepemimpinan transformasional ,budaya organissai, dan organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

17.	Menurut (Rifqi Naufal Azri, 2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT TIRTA INVESTAMA (AQUA) PANDAAN.	1. Gaya Kepemimpinan 2. Gaya Kepemimpinan transaksional 3. Gaya Kepemimpinan transformasional 4. Organizational Citizenship Behavior	1. Regresi Linier Berganda	1. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya transaksional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada kinerja karyawan berpengaruh positif.
-----	--	---	----------------------------	--

## 2.2 Kajian Teoristis

### 2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

#### 2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut (Stephen Robbins dalam irham Fahmi, 2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk menuju pencapaian tujuan dan sasaran.

Menurut (Arep, I dan tanjung, H., 2002) menjelaskan kepemimpinan ialah kemampuan setiap individu untuk mengontrol atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda untuk mencapai tujuan tertentu.



Menurut (Armstrong, 2009) dalam Sudarmanto, menjelaskan kepemimpinan adalah suatu proses untuk menginspirasi seluruh pegawai agar bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Menurut Gibson, seorang pemimpin adalah bisnis yang menggunakan gaya mempengaruhi dan non-koersif untuk memotivasi setiap individu untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Winardi, kepemimpinan adalah hubungan seseorang yang menjadi pemimpin untuk mempengaruhi pihak lain agar bekerja sama secara sukarela dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai sesuatu yang diinginkan (Handayani, 2010). Dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan adalah teori kepemimpinan adalah teknik dasar dan kemampuan seorang pemimpin dalam mengendalikan, mengatur, dan mempengaruhi, agar mau melakukan semua pekerjaan yang telah ditugaskan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan adalah suatu bentuk manajemen yang melibatkan manajer dan bawahan bekerja sama dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Suhardi, 2001). Sedangkan menurut (Yulk, 2005) kepemimpinan ialah berkaitan langsung oleh proses yang disengaja oleh satu orang untuk memberikan pengaruh yang kuat pada orang lain untuk memberikan hal-hal yang positif, mempengaruhi, mengajak, membimbing serta memberikan fasilitas untuk aktivitas yang ada di dalam organisasi atau kelompok.

Sedangkan menurut (Nimran, 1997) mengemukakan kepemimpinan atau leadership adalah suatu proses untuk mempengaruhi perilaku setiap orang agar berperilaku seperti yang diinginkan. Penjelasan ini tidak hanya menggambarkan

adanya ikatan organisasi, oleh karena itu proses kepemimpinan dapat terjadi di berbagai organisasi.

Menurut (Maharani, 2013) mengatakan bahwa kepemimpinan atau leadership adalah:

1. Konsep hubungan. Kepemimpinan hanya ada dalam proses hubungan dengan orang lain (pengikut). Jika tidak ada pengikut, tidak akan ada pemimpin.
2. Kepemimpinan adalah sebuah proses. Untuk memimpin, dan pemimpin harus melakukan sesuatu.
3. Kepemimpinan harus membujuk setiap orang untuk mengambil tindakan. Pemimpin harus membujuk pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menciptakan model (menjadi panutan), memberikan penghargaan dan hukuman, menetapkan tujuan, dan mengomunikasikan visi.

#### **2.2.1.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi pengikut dan pengikutnya untuk mengesampingkan kepribadian mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memberikan pengaruh yang luar biasa pada pengikutnya. Mereka memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikut mereka, mengubah kesadaran pengikut mereka tentang masalah yang dihadapi dengan membantu orang lain untuk melihat masalah lama dengan cara baru, dan mampu menyenangkan dan menginspirasi pengikut mereka untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama-sama (Robbins, 2008)

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah hubungan yang saling mempengaruhi antara atasan dengan bawahannya, dengan tujuan untuk menciptakan perubahan yang nyata ke arah yang lebih baik demi terwujudnya tujuan organisasi. Pila dapat diartikan sebagai

cara untuk menunjukkan kemampuan memimpin organisasi untuk mendorong semangat kerja pegawai, serta meningkatkan kemampuan kerja dan produktivitas pegawai yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

#### **2.2.1.3 Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor (Bass & Avolio 1995).

- a. Kharisma idealis (Idealized Influence) pemimpin.
- b. Motivasi inspirasional para pemimpin dan pengikut.
- c. Stimulasi Intelektual (Intellectual Motivation) oleh pemimpin kepada pengikut.
- d. Perhatian kepada individu (Individualized Consideration) dari pemimpin agar pengikutnya bertambah.

Pemimpin transformasional sejati adalah pemimpin yang ketika membantu meningkatkan kebutuhan bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dalam mencapai aktualisasi, pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika pemimpin mampu menggerakkan bawahannya untuk melepaskan kepentingan. dalam diri mereka untuk kebaikan. organisasi (Bass, Avolio, 1994).

#### **2.2.1.4 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yang membedakan dengan bentuk kepemimpinan yang lain (Daft. Richard, 2005) adalah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan pengikut untuk menjadi pemimpin

- b. Mengangkat perhatian pengikut dari kebutuhan fisik rendah (seperti keamanan) menjadi kebutuhan psikologis yang lebih tinggi (kepercayaan diri dan aktualisasi diri).
- c. Menginspirasi pengikut untuk bertindak melebihi keterkaitan mereka sendiri untuk kebaikan kelompok.
- d. Mewarnai visi mengenai kondisi masa depan yang diinginkan dan mengkomunikasikannya pada cara yang membuat perubahan bermanfaat.

Dapat disimpulkan diatas bahwa pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan setiap individu dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan serta mendidik dan melatih karyawan dan bawahannya. Sehingga pemimpin yang bergaya transformasional ini menunjukkan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat karyawan dan bawahannya sebagai individu dan menawarkan perhatian. Khususnya untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang lebih baik serta menghargai sikap kepedulian mereka terhadap organisasi dan perusahaannya.

#### **2.2.1.5 Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam**

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam bekerja atau melalui orang lain untuk melakukan transformasional secara optimal terhadap internalitas sumber daya organisasi terutama pada aspek sumber daya manusia agar tercapainya tujuan yang sudah ditentukan serta dapat mewujudkan visi organisasi dalam bidang keislaman (Rahmi, 2014).

Dalam bidang keislaman kita dapat mengembangkan tata cara menejerial yang efektif. Perilaku berikut yang menjadi ciri khas dari pimpinan transformasional. Pimpinan selalu memperhatikan kebutuhan bawahan dan pengikutnya untuk membimbing yang nantinya akan memfokuskan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi islam (Donna J. Dennis, 1982). Dalam perspektif islam kepemimpinan transformasional memperhatikan sisi humanitas dari para bawahan dan pengikutnya yang dicontohkan dengan adanya sikap mengayomi sumber daya manusia yang ada. Sikap yang seperti ini yang mendasari oleh sikap tauhid yang akhirnya memunculkan perilaku amar ma'ruf nahi mungkar. Telah dijelaskan dalam QS. Ali Imran ayat 118 :

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ۚ لَا تَتَّخِذُوا ۙ بَطَانَةَ ۙ مَنْ دُونِكُمْ ۚ لَا يَأْتِ لُونَكُمْ ۙ  
 خَبَالٌ ۙ وَدُوًا ۙ مَا عَنْتُمْ ۚ قَدْ ۙ بَدَتِ ۙ آلُ ۙ بَغِ ۙ ضَاءٍ ۙ مِنْ ۙ  
 أَف ۙ وَ ۙ هِهِمْ ۙ وَمَا تُخ ۙ فِي ۙ صُدُورُهُمْ ۙ أَك ۙ بَر ۙ قَدْ ۙ بَيْنًا ۙ لَكُمْ  
 آل ۙ تَأْتِ ۙ إِن كُنْتُمْ ۙ تَع ۙ قُلُونَ

*Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang diluar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu, telah nyata dalam mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka ialah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terapkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya”. (QS. Ali Imran: 118).*

Nabi bersabda bahwa setiap orang adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban. Ini berarti bahwa seorang pemimpin akan memiliki tanggung jawab yang berbeda. Ibarat seorang suami yang bertanggung jawab atas keluarganya, dan dia

akan diminta oleh Allah SWT untuk bertanggung jawab di akhirat, begitu pula sebaliknya.

## **2.2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.2.1 Pengertian Kinerja**

Menurut (Robbins, 2007) kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seorang pegawai secara keseluruhan selama periode tertentu dimana pelaksanaan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti target/sasaran atau sasaran, standar kerja (Robbins, 2006).

Sedangkan kinerja menurut (Mangkunegara, 2009) merupakan “hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan target yang diberikan kepadanya”.

Menurut (Sedarmayanti, 2011) “Kinerja adalah kinerja yang berarti hasil kerja seorang pekerja, suatu proses dari suatu manajemen atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja harus ditunjukkan dengan bukti nyata dan dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan”. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja keras yang telah dicapai oleh seorang pegawai atas tanggung jawab yang telah diberikan baik secara kuantitas maupun kualitas guna mencapai tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan ekonomi.

### **2.2.2.2 Indikator-Indikator Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Robbins, 2006) indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

### 1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi seorang karyawan terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan seorang karyawan.

### 2. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan, diperoleh, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

### 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat kegiatan yang diselesaikan pada waktu yang tepat dan tepat waktu, dilihat dari berbagai sudut koordinasi dengan hasil keluaran dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

### 4. Efektivitas

Efektivitas adalah sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (uang, tenaga kerja, bahan baku, dan teknologi) dimaksimalkan, dengan penjelasan peningkatan output setiap unit dalam penggunaan sumber daya organisasi yang ada.

### 5. Kemerdekaan

Kemandirian adalah tingkatan seorang pegawai yang akan menjalankan fungsi pekerjaannya, atau tingkatan dimana pegawai tersebut memiliki komitmen untuk bekerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap perusahaan.

Sedangkan menurut (Mathis, Robert L. dan Jackson, 2004) ada beberapa indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran

## 5. Kemampuan bekerjasama

### 2.2.2.3 Dimensi Kinerja

Dimensi kerja (Dessler, 2010) mengemukakan bahwa ada enam kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut:

1. Kualitas, adalah tingkat hasil kinerja dari pegawai yang dilaksanakan mendekati sempurna dalam arti ketelitian, ketelitian dan dapat diterima dari suatu kegiatan.
2. Produktivitas, adalah kuantitas atau jumlah yang dihasilkan secara efisien dan efektif.
3. Pengetahuan pekerjaan, adalah tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai atau informasi yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya.
4. Reliability, adalah sejauh mana seorang pegawai dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal tindak lanjut pekerjaan.
5. Availability, adalah tingkat ketepatan waktu suatu kegiatan yang diselesaikan oleh karyawan dan keakuratan dalam pencatatan daftar kehadiran karyawan.
6. Kemandirian, adalah sejauh mana seorang pegawai dapat melakukan pekerjaan tanpa bantuan atau bimbingan atasannya.

### 2.2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Dessler, 1998) bahwa kinerja adalah prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan. Peningkatan kinerja tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, bhal tersebut berhubungan dengan faktor- faktor yang dapat meningkatkan kinerja seseorang. Salah satu faktor tersebut yaitu organizational citizenship behavior (OCB).



Menurut (Mangkunegara, 2004) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara adalah :

a. Faktor individu

Faktor individu termasuk dalam hasil dari atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu yang disebut sebagai faktor yang berasal dari dalam diri seseorang (internal).

b. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan organisasi sangat menunjang bagi setiap individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain pola komunikasi yang efektif, iklim kerja respek dan dinamis, fasilitas kerja yang relatif memadai, dan hubungan kerja yang harmonis (saling tolong menolong) termasuk dalam kategori citizenship (OCB).

Sedangkan menurut (Armstrong, M. and Baron, 1998) beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu :

- a. Personal factors: Tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki karyawan, motivasi dan komitmen setiap individu.
- b. leadership factor: Kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan oleh manajer dan team leader.
- c. team factor: Kualitas dukungan (perilaku/perkataan) yang dimiliki oleh rekan sekerja.
- d. system factors: Adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

e. situation factors: Tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

#### **2.2.2.5 Karakteristik Kinerja**

Menurut (Mangkunegara, 2015) bahwa ciri-ciri seseorang yang memiliki kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. Menurut Memiliki tujuan yang realitis
2. Berani mengambil risiko
3. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan organisasi.
4. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang kongkret dalam kegiatan kerja yang dilakukan.

#### **2.2.2.6 Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengevaluasi prestasi kerja seseorang (Mangkuprawira, 2004). Sedangkan menurut (Mondy, 2008) menjelaskan penilaian kinerja, yaitu suatu sistem formal yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.

#### **2.2.2.7 Alasan Diperlukan Penilaian Kinerja**

Menurut (Kaswan, 2012) ada beberapa penilaian kinerja yang perlu dilakukan. Dari beberapa alasan tersebut, setidaknya ada dua alasan. Itulah alasan kepentingan manajemen dan alasan karyawan itu sendiri. Untuk keperluan manajemen tersebut diperlukan penilaian kinerja karena beberapa alasan, yaitu sebagai berikut:

1. Menggunakan bakatnya dengan baik dan efektif, memastikan bahwa kemampuan setiap individu karyawan dapat digunakan dengan baik dan efektif di perusahaan tanpa ada yang terlantar.

2. Pelatihan, adalah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan agar keterlibatan karyawan dalam pengembangan usaha di masa yang akan datang dapat meningkatkan karyawan menjadi lebih terampil dan memberikan sejumlah prospek pekerjaan.
3. Promotion, membantu pengambilan keputusan promosi dengan memberikan informasi tentang penjualan dan menawarkan review kepada konsumen dan rencana pengembangan sebelumnya.
4. Merencanakan, mengidentifikasi kekurangan dan kebutuhan dalam organisasi.
5. Wewenang, mempertahankan hierarki wewenang dengan menegaskan ketergantungan bawahan pada mereka yang membuat penilaian.

Bagi karyawan, penilaian kinerja dalam suatu organisasi diperlukan karena beberapa alasan, antara lain:

1. Kinerja, kemampuan seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan yang dapat ditingkatkan dengan menekankan suatu keunggulan dan memahami perubahan yang diperlukan.
2. Motivasi, suatu keyakinan yang berasal dari penilaian yang efektif dan dapat meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan karyawan dan perusahaan.
3. Karir, bawahan atau karyawan dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan pekerjaan yang terjadi.
4. Umpan balik, perlakuan tindak lanjut penelitian kinerja karyawan yang bertujuan untuk mengenali dan mendorong kinerja yang unggul agar tetap lestari, mempertahankan perilaku yang dapat diterima, dan dapat mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar perusahaan.

#### **2.2.2.8 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut (Kaswan, 2012), penilaian kinerja memiliki peran penting bagi proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu,

perusahaan perlu mengevaluasi kinerja karyawan untuk berbagai tujuan, antara lain:

1. Penilaian menyediakan hubungan dasar bagi karyawan dan dengan demikian dapat berfungsi sebagai sarana pengembangan karir.
2. Penilaian dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan dan kebutuhan pengembangan karyawan dan menetapkan tujuan untuk program pelatihan organisasi.
3. Pelatihan bersifat memotivasi dalam arti mendukung, mendorong, berinisiatif, mengembangkan rasa disiplin, tanggung jawab, dan merangsang upaya untuk bekerja lebih baik.
4. Penilaian sebagai saran atau diskusi tentang sesuatu yang berhubungan dengan kinerja antara atasan dan bawahan.
5. Penilaian berfungsi sebagai dasar untuk perencanaan sumber daya manusia dan pekerjaan memberikan masukan yang berharga untuk inventarisasi keterampilan dan perencanaan sumber daya manusia.

Menurut (Mangkunegara, 2007) tujuan evaluasi kinerja pegawai atau job performance pegawai adalah:

1. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya untuk meningkatkan kesadaran karir setiap orang.
2. Menetapkan dan mendefinisikan kembali target ke depan agar karyawan dapat termotivasi untuk mencapai prestasi sesuai dengan kompetensinya.
3. Mengkaji strategi implementasi dan pengembangan sesuai kebutuhan pelatihan.

#### **2.2.2.9 Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat evaluasi kinerja karyawan menurut (Rivai, 2004) yang dilihat dari berbagai perspektif perkembangan perusahaan khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM):

1. Peningkatan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi.
3. Berguna untuk mengambil keputusan dalam penempatan.
4. Pelatihan dan pengembangan keterampilan.
5. Kesempatan kerja yang adil.
6. Mengatasi tantangan eksternal.
7. Umpan balik.

#### **2.2.2.10 Kinerja dalam Perspektif Islam**

Ajaran Islam mengajarkan bahwa manusia harus bekerja dengan baik dan aktif. Islam menganjurkan orang-orang beriman untuk bekerja keras, karena hakikat hidup di dunia ini adalah kesempatan yang tidak akan terulang untuk berbuat baik atau sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain.

Bekerja ialah suatu kewajiban bagi setiap orang yang sudah mempunyai kewajiban untuk menafkahi suatu kebutuhan untuk diri sendiri atau keluarga, dan dalam islam jika bekerja itu niatnya untuk Allah SWT maka niatnya adalah ibadah.

Bekerja dalam agama islam adalah hukumnya wajib. Yusanto et. Al (2002:160) mengatakan bahwa kemuliaan dalam bekerja adalah sama dengan melaksanakan ibadah-ibadah yang lain. Contohnya seperti: shalat, dan orang yang bekerja proporsional dengan mendapatkan kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintah untuk bekerja. Agama islam juga memberikan pengajaran kepada setiap umat muslim untuk bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaan. Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar untuk menentukan harkat dan martabat seseorang dalam hidupnya (Meldona, 2009).

Seperi ayat Al-Quran pada surat At-Taubah ayat 105 yaitu:

وَقَالَ اعْمَلُوا فَلْيَسِّرْهُ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ، وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ.

*Artinya : Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (QS At-Taubah 105).*

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

#### **2.2.3.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Menurut (Robbins, & Judge, 2007) menjelaskan organizational citizenship behavior (OCB) adalah sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun dengan adanya organizational citizenship behavior (OCB) akan mendukung berfungsinya organisasi dalam perusahaan tersebut secara efektif. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang memiliki seorang karyawan yang mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan mampu melakukan kinerja melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Pada saat ini, lingkungan pekerjaan bersifat dinamis, dimana tugas-tugas akan mengutamakan kerja tim dan dimana fleksibilitas menjadi hal yang sangat penting. Organisasi dalam perusahaan membutuhkan karyawan yang akan terlibat dalam perilaku “organizational citizenship” seperti karyawan yang membantu orang lain dalam tim, menjadi relawan untuk bekerja ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan perusahaan, dan saling mempunyai sikap toleransi pekerja terkait adanya pemaksaan kerja dan gangguan pekerjaan.

Menurut Organ dalam (Barbuto, J.E., & Story, 2011) organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku setiap individual yang bersifat bebas dan sekarela tanpa ada paksaan yang tidak secara langsung mendapat sebuah penghargaan dari sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas pada fungsi-fungsi dalam organisasi. Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku yang menggambarkan perilaku yang ada pada setiap individu karyawan dan merupakan suatu bentuk perilaku yang prososial, dimana perilaku sosial yang positif dan mempunyai makna membantu orang lain. Organ dalam (Tambe, S. & Shanker, 2014).

Perilaku organizational citizenship behavior (OCB) meliputi ketepatan waktu, menjadi relawan, membantu orang lain, berinovasi, dan berkecenderungan untuk menahan diri dari tindakan yang tidak diinginkan seperti berdebat, mengeluh dan menemukan kesalahan dengan karyawan yang lain. Organ, 1988 (Tambe, S. & Shanker, 2014).

Garay (2006) mengemukakan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) sejalan dengan pendapat Organ, yaitu perilaku sukarela yang dilakukan oleh seorang karyawan di luar pekerjaan dan tanggung jawabnya atau tugas pokok di perusahaan untuk memberikan manfaat dan kemajuan bagi perusahaan dan organisasi. Yaitu, seperti beberapa hal seperti membantu pekerjaan karyawan lain, melakukan tugas di luar standar yang diberikan, dan mengambil tindakan pencegahan terhadap hal-hal yang dapat merugikan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan penjelasan beberapa tokoh dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior

(OCB) secara keseluruhan merupakan perilaku yang dimiliki oleh setiap pekerja di luar tugas pokok dan tanggung jawabnya. Perilaku OCB akan memberikan manfaat dan keuntungan lebih bagi kemajuan suatu perusahaan.

#### **2.2.3.2. Aspek-Aspek Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Menurut (Organ, 2006) terdapat 5 indikator dalam Organizational Citizenship Behavior (OCB) yaitu :

a. Altruisme (membantu) adalah suatu bentuk perilaku yang membantu secara sukarela yang berasal dari kemauan sendiri tanpa ada paksaan dalam suatu pekerjaan.

b. Courtesy (menghormati) perilaku yang membantu rekan kerja lainnya dalam mencegah perkelahian dan mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Misalnya memberikan dukungan atau bersikap netral jika ada pegawai lain yang mendapatkan promosi untuk menghindari masalah internal. Sehingga mengurangi permasalahan yang ada dalam pekerjaan yang dialami oleh setiap karyawan lainnya. Penjelasan ini dapat dilakukan untuk tindakan preventif terhadap masalah dalam pekerjaan yang timbul akibat lingkungan eksternal perusahaan. Seseorang yang memiliki konsep ini akan memiliki rasa hormat, memperhatikan lingkungan sekitar, dan mentaati peraturan perusahaan. Menghadiri rapat penting juga merupakan tanda hormat kepada atasan dan rekan kerja.

c. Spormanship (Sportmanship) sikap toleransi terhadap situasi yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh, seperti tidak membuat berita yang tidak penting atau menjadi provokator. Seseorang seperti itu akan patuh pada perusahaan meskipun keadaan tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya.



d. Civic Virtue (keanggotaan tanggung jawab) adalah kegiatan yang memiliki kepedulian terhadap kelangsungan perusahaan atau organisasi. Bukti dukungan untuk keputusan organisasi yang disetujui, mendukung dan mempertahankan pencapaian tujuan organisasi.

e. Perilaku kehati-hatian (beneficial) yang mengarah pada suatu keuntungan dalam organisasi seperti melakukan pekerjaan yang penuh kehati-hatian, keadilan, kejujuran, dan mematuhi peraturan yang ada di perusahaan. Bukti dari perilaku tersebut adalah tidak membuang waktu dalam bekerja dan kepatuhan seorang karyawan terhadap peraturan yang ada di perusahaan.

### **2.2.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Menurut (Loisch, 2010) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi keberadaan Organizational Citizenship Behavior (OCB) berdasarkan pendapat Podsakoff. Terdiri dari empat faktor penting yang membuat setiap individu melakukan perilaku kewargaan organisasional (Organizational Citizenship Behavior/OCB), antara lain:

a. sebuah. Kepribadian setiap individu (pegawai), setiap orang memiliki kepribadian, watak, dan ciri khas masing-masing dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kepribadian setiap individu mempengaruhi cara dia bekerja di suatu perusahaan atau organisasi.

b. Karakteristik tugas/pekerjaan, tidak semua pekerjaan dapat dilakukan oleh setiap karyawan dan tidak semua pekerjaan dapat disukai oleh karyawan. Karakter suatu pekerjaan akan menjadi pertimbangan bagi setiap karyawan untuk mengerjakannya, jika pekerjaannya berat maka ada

kemungkinan pekerjaan tersebut tidak dilakukan oleh seorang karyawan, dan jika pekerjaan menurut seorang karyawan ringan dan disukai, maka ada kemungkinan hal itu akan dilakukan.

c. Karakter organisasi/perusahaan, faktor-faktor tersebut meliputi faktor eksternal yang mempengaruhi keberadaan perilaku kewargaan organisasional pada karyawan, antara lain budaya yang diterapkan di perusahaan, suasana perusahaan, dan perilaku yang dipaksakan oleh perusahaan. Menurut Organ (Muchinsky, 2006), hubungan baik antara setiap karyawan juga berdampak positif pada perilaku karyawan dalam pekerjaannya.

d. Gaya kepemimpinan seorang manajer, cara seorang pemimpin memperlakukan seorang karyawan dengan menerapkan peraturan perusahaan juga memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi setiap individu karyawan. Jika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan kepada orang lain, berani mengambil risiko, dan mampu menjadi pemimpin yang kreatif dan penuh ide, maka dari itu akan melahirkan suasana perusahaan yang lebih baik. (Safari, 2004). ).

Faktor-faktor yang dijelaskan oleh Podsakoff seperti dikutip (Loisch, 2010), secara umum dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor tersebut dikategorikan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri setiap individu/karyawan. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang ada di luar diri masing-masing individu, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan karakter pekerjaan.

#### 2.2.3.4. Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Perspektif Islam

Organizational citizenship behavior dalam islam dapat dilihat dari hubungan atasan dan antar sesama karyawan yang mendukung efektivitas pencapaian tujuan perusahaan, yang sesuai dengan ajaran hablumminallah dan hamlumminannas yang didalamnya terdapat nilai keikhlasan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan organizational citizenship behavior yang baik maka seorang karyawan tersebut akan bisa diandalkan sehingga mampu untuk bekerja ekstra tanpa pamrih namun dapat berinteraksi dan bekerjasama antar karyawan dan tim.

Organizational citizenship behavior adalah salah satu perilaku setiap orang yang mengerjakan suatu pekerjaannya dengan ikhlas tanpa mengharapkan suatu apapun dari atasan, yang mengerjakan tugas di luar uraian tugas yang meliputi lima aspek yaitu. Menurut (Diana, 2012) yang menjelaskan kelima aspek tersebut dalam perspektif Islam adalah sebagai berikut:

##### a. Altruism (Ta'awun/menolong)

Terdapat dalam (QS.Al-Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ .

*Artinya : “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertaqwahlah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”*

Pada ayat diatas, Allah SWT memerintahkan kepada hambanya yang beriman untuk berbuat baik dan saling tolong-menolong. Allah SWT melarang mereka untuk mendukung berbuat kebatilan dan bekerjasama dalam berbuat dosa.

b. Courtesy (Persaudaraan)

Sebagai umat Islam, sesama manusia harus saling melindungi, saling membantu, membantu, dan menghibur umat Islam lainnya. Karena seorang muslim dengan muslim lainnya adalah bersaudara, sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW (Arbain Imam An-Nawawi: 35) yaitu:

*Abu Hurairah, “dan kamu sekalian, satu sama lain janganlah saling mendengki, saling menipu, saling mmebenci, saling menjauhi dan janganlah membeli barang yang sedang ditawarkan orang lain. Dan jadilah kamu sekalian hamba-hamba Allah yang bersaudara. Seorang muslim itu ialah saudara bagi muslim yang lain, maka tidak boleh mengdzaliminya, menelantarkannya, mendustainya dan menghinaanya. Taqwa itu ada di sini (seraya menunjuk dad beliau tiga kali). Seseorang telah dikatakan berbuat jahat jika ia menghina saudaranya sesama muslim. Setiap muslim haram darahnya bagi muslim lain, demikian juga harta dan kehormatannya”. (Salafidb:HR.Muslim).*

Hadits ini menjelaskan bahwa sebagai seorang muslim, menghormati sesama muslim, saling menghormati, dan berpegang teguh pada ukhuwah dalam persahabatan itu perlu. Tidak boleh seorang muslim bersikap egois atau mementingkan diri sendiri, merusak hubungan sesama muslim dengan membicarakan keburukan atau kelemahannya, merusak nama baik saudaranya.

c. Spormanship (Sportif)

Kesabaran adalah sifat dan perilaku terpuji yang selalu membuat pelaku mendapatkan petunjuk untuk menuju

kebenaran. Alam adalah cahaya yang berarti sikap yang tidak mencela nasib dan tabah dalam menghadapi segala macam cobaan dengan sikap dan perilaku yang baik.

d. Civic Virtue (Tanggung Jawab)

Sebagai seorang muslim dan makhluk sosial, dianjurkan untuk menjaga dua ikatan, yaitu ikatan dengan Allah SWT dan menjalin hubungan dengan sesama manusia. Terutama antar sesama mukmin harus menjalin silaturahmi untuk selalu mengingatkan agar bertakwa kepada Allah SWT dan selalu berbuat baik. Seperti dalam QS. Al-Hujarat ayat 10.

e. Counsiousness (Mujahadah)

Allah SWT-lah yang Maha Kuasa atas segala sesuatu. Allah yang menghidupkan segala sesuatu dan mematikan segala sesuatu, maka ini untuk menguji manusia mana yang berbuat baik (ihsan) secara optimal. Seseorang yang melakukan suatu perbuatan baik secara optimal merupakan tanda bahwa orang tersebut melakukannya dengan segala keikhlasan, terencana dengan baik dan dilaksanakan secara terukur dan mengevaluasi secara teratur dengan totalitas yang tinggi.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawaon**

Gaya kepemimpinan transformasional mengandung arti suatu kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, dan menggerakkan suatu tindakan pada setiap individu atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan dalam situasi tertentu (Sujak). Dari penjelasan tersebut, maka dari seorang pemimpin gaya

seorang pemimpin dalam memimpin dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Banyak peneliti telah meneliti kepemimpinan dan telah menguji kepemimpinan dan kinerja (Yukl, 1998) menunjukkan bahwa teori bagian gua kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

### **2.3.2 Hubungan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (in role behavior), tetapi juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi pekerjaannya (extra-role behavior). OCB ialah perilaku setiap individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta mendorong efektivitas fungsi organisasi (Organ & Lingl, 1995:Organ, 2015). Pada penelitian Purba & Seniati (2004) menjelaskan bahwa manfaat dari organizational citizenship behavior adalah dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Sedangkan menurut (Vivin, 2013) hubungan OCB dengan kinerja, hasil menunjukkan bahwa semakin meningkatnya perilaku menolong, perilaku posesif, secara sukarela dan berpartisipasi dalam mendukung fungsi-fungsi organisasi, menjadikan karyawan lebih tanggung jawab, sabar, responsive, dan proaktif yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

### **2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut (Haris Madiistriyatno, 2021) gaya kepemimpinan transformasional adalah cara yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain, atau gaya kepemimpinan

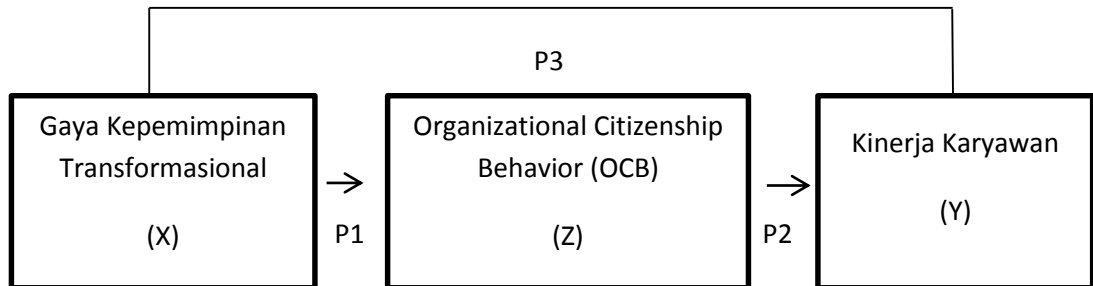
transformasional adalah norma perilaku yang digunakan seseorang ketika orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain. Lebih lanjut (Robbins & Judge, 2007) terkait dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku pilihan yang bukan merupakan kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun dengan adanya Organizational Citizenship Behavior (OCB) akan mendukung berfungsinya organisasi di perusahaan secara efektif.

Beberapa pemicu yang memunculkan Organizational Citizenship Behavior antara lain kepribadian karyawan, karakteristik tugas, karakter perusahaan dan gaya kepemimpinan (Loisch, 2010). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB, diperkuat oleh (Lamidi, 2008), dalam penelitiannya ia membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Borner et al (2007), membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja, kepemimpinan transformasional juga mampu meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (OCB) dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga perilaku kewargaan organisasi (OCB) berperan sebagai mediasi di (Supriyanto, 2019).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang mencerminkan sikap tolong-menolong (baik perkataan maupun tindakan) dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Senada dengan hal tersebut, Borner et al (2007) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja.

## 2.4 Kerangka Konseptual



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

Keterangan :

X : Gaya Kepemimpinan Transformasional

Z : Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Y : Kinerja Karyawan

P1 : Koefisien pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

P2 : Koefisien pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan

P3 : Koefisien pengaruh kinerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB)

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis ialah dugaan sementara yang masih diajukan oleh seorang peneliti yang berupa pernyataan untuk di uji kebenarannya atau dibuktikan lebih lanjut. Hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : Organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior (OCB)



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **1.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, yang menekankan pada pengujian teori-teori variabel-variabel dalam penelitian dengan menggunakan angka-angka dan dianalisis. Alat ukur dalam penelitian ini adalah angket, dimana angket tersebut akan mendapatkan jawaban dari pegawai atas pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian ini, maka jenis penelitian ini adalah explanatory research.

Penelitian (explanatory) explanatory research adalah penelitian untuk menguji antar variabel yang akan dihipotesiskan. Dalam penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel tersebut berhubungan atau tidak dengan variabel lain (Supriyanto dan Machfudz, 2010:287).

#### **1.2 Lokasi Penelitian**

#### **1.3 Populasi dan Sampel**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang, JL Danau Sentani Raya No. 100, Madyopuro, Kedungkandang, Kota Malang, dengan pertimbangan peneliti ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap karyawan. kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PDAM Kota Malang.

### **1.3.1 Populasi**

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:35) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh seorang peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah pegawai tetap PDAM Kota Malang sebanyak 306 orang yaitu SDM 12, direktur 3, umum 31, keuangan 17, hubungan pelanggan 44, perencanaan teknik 18, pengadaan 9, kehilangan air 32, produksi 45, pengawasan pekerjaan 26, pemeliharaan 41, sistem informasi manajemen 14, unit pengendalian internal 6, staf ahli chief executive officer 1, dan penelitian dan pengembangan 7.

### **1.3.2 Sampel**

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:35) sampel adalah bagian dari jumlah dan sifat-sifat yang dimiliki oleh populasi. Jika populasinya besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada dalam populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 75 karyawan.

## **1.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik simple random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi dengan memberikan kesempatan yang sama untuk dipilih setiap individu atau unit sebagai sampel (Tika, 2006:40). Teknik pengambilan sampel disebut juga sederhana (simple) karena pengambilan sampel anggota populasi

dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif, dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Sekaran, 2003).

Untuk perhitungan untuk menentukan jumlah sampel digunakan untuk rumus Slovin Umar (dalam Sani dan Maharani 2013) yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N(e)^2 + 1}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = jumlah populasi

D = presisi

$$n = \frac{306}{306.(0.1)^2 + 1} = 75,37$$

Dengan jumlah populasi 306 orang, dan presisi 10%, maka besar sampelnya adalah 75 orang pegawai PDAM Kota Malang.

### 1.5 Data dan Jenis Data

Ada dua macam sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Menurut (Supriyanto 2019:23) data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dengan menggunakan kuesioner.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang ingin diteliti. Data dari penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner

kepada sampel penelitian dan dengan melakukan survei lapangan. Data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebarakan kepada seluruh pegawai yang bekerja di PDAM Kota Malang.

## 2. Data Sekunder

Menurut (Supriyanto 2019:23) data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti dengan menggunakan media perantara.

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, data yang diperoleh dari dokumen perusahaan atau buku-buku literatur yang memberikan informasi tentang pelatihan karyawan dan manajemen kinerja.

### **1.6 Teknik Pengumpulan Data**

#### 1. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data berupa pertanyaan-pertanyaan yang nantinya akan diberikan tanggapan langsung oleh seorang responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan. Tujuan pembuatan kuesioner ini adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dalam penelitian ini (Supriyanto dan Maharani, 2013:56).

#### 2. Wawancara

Wawancara diartikan sebagai suatu proses untuk memperoleh informasi dengan cara tanya jawab dan tatap muka antara pewawancara dan responden dengan menggunakan alat bantu pedoman wawancara (Supriyanto dan Maharani, 2013:54). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang relevan terkait dengan bagian kepegawaian yang meliputi jumlah pegawai, lokasi, dan data informasi tambahan lainnya.

## 1.7 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel (X), kinerja pegawai (Y), dan organizational citizenship behavior (OCB) (Z).

### 1.7.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

Gaya kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi pengikut dan pengikutnya untuk mengesampingkan kepribadian mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memberikan pengaruh yang luar biasa pada pengikutnya. Mereka memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikut mereka, mengubah kesadaran pengikut mereka tentang masalah yang dihadapi dengan membantu orang lain untuk melihat masalah lama dengan cara baru, dan mampu menyenangkan dan menginspirasi pengikut mereka untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan. . bersama-sama (Robbins, 2008)

Indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor (Bass & Avolio 1995).

a. Kharisma idealis (Idealized Influence) pemimpin.

b. Motivasi inspirasional para pemimpin dan pengikut.

c. Stimulasi Intelektual (Intellectual Motivation) oleh pemimpin kepada pengikut.

d. Perhatian kepada individu (Individualized Consideration) dari pemimpin agar pengikutnya bertambah.

### **1.7.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti tujuan atau sasaran atau kriteria, dan standar kerja (Robbins, 2006:56). Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Robbins (2006:260), yaitu:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektivitas
- e. kemerdekaan

### **1.7.3 Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)**

Menurut Robbins dan Judge (2007) menjelaskan organizational citizenship behavior (OCB) adalah sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun dengan adanya organizational citizenship behavior (OCB) akan mendukung berfungsinya organisasi dalam perusahaan tersebut secara efektif.

Menurut Organ 1988 (dalam Herminingsih 2012:128-129). Berpedapat bahwa organizational citizenship behavior diimplementasikan dalam 5 bentuk perilaku, yaitu diantaranya :

- a. Altruisme (Perilaku membantu orang lain)
- b. Conscientiousness (Akurasi dan kehati-hatian atau disiplin)
- c. Sportmanship (olah raga)

d. Sopan santun (Menjaga hubungan baik)

e. Kewarganegaraan (Moralitas)

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
Kepemimpinan Transformasional (X) (Bass & Avolio 1995)	1. Idealized Influenced (Karisma)	1. Di hormati bawahan memiliki referent power, sehingga layak ditir memiliki standar tinggi
	2. Inspirational Motivation (motivasi)	1. Menunjukkan semangat dan optimisme kepada bawahan, mengkomunikasikan visi, misi, dan menciptakan komitmen yang tinggi
	3. Intellectual Stimulation (konsiderasi intelektual)	1. Memecahkan masalah dengan cara yang inovatif dan kreatif 2. Memberikan pemecahan masalah yang rasional
	4. Individualized Consideration (konsiderasi individual)	1. Berikan perhatian kepada setiap individu karyawan

Kinerja Karyawan (Y) (Robbins,2006)	1. Kualitas	<p>1. Memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan</p> <p>2. Menggunakan pekerjaan dengan penuh perhitungan, hati-hati, dan teliti</p>
	2. Kuantitas	<p>1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP</p> <p>2. Mampu melakukan dan memahami setiap pekerjaan</p>
	3. Ketepatan Waktu	<p>1. Memiliki keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu</p> <p>2. Jangan tunda-tunda menyelesaikan pekerjaan</p>
	4. Efektivitas	<p>1. Lakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang melakukan kesalahan</p> <p>2. Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara konsisten</p>
	5. Kemandirian	<p>1. Mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri</p>



		2. Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan
Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) Organ (2006)	1. Altruism (perilaku membantu orang lain)	1. Membantu secara sukarela dalam proses perekrutan anggota baru 2. Membantu rekan kerja diluar departemen ketika memiliki permasalahan
	2. Courtesy (sifat kesopanan terhadap orang lain)	1. Menghargai pendapat rekan anggota 2. Menghormati pimpinan dan semua anggota
	3. Conscientiousness (perilaku yang melebihi persyaratan)	1. Hadir tepat waktu setiap rapat 2. Datang lebih awal dari jam rapat yang ditentukan
	4. Sportmanship (sikap toleransi tanpa mengeluh)	1. Tidak berputus asa dalam menghadapi suatu masalah 2. Mampu menghormati pendapat rekan kerja

	5. Civiv virtue (fungsi organisasi)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ikut serta dalam memajukan organisasi</li> <li>2. Suasana kondusif</li> </ol>
--	-------------------------------------	---

### a. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan acuan yang digunakan untuk menentukan panjang dan pendeknya interval pada alat ukur, sehingga alat ukur tersebut dapat digunakan untuk pengukuran dan menghasilkan data kuantitatif (Supriyanto dan Maharani 2013:43). Dalam penelitian ini, skala yang akan digunakan adalah skala Likert. Setiap kata yang menggunakan skala likert memiliki tingkat yang sangat positif hingga lebih negatif. Biasanya menggunakan kata-kata seperti:

sebuah. Sangat setuju : Skor 5

b. Setuju: Skor 4

c. Netral : Skor 3

d. Tidak Setuju : Skor 2

e. Sangat tidak setuju : Skor 1

Dalam skala Likert, skala ini akan digunakan untuk mengukur pendapat, sikap, dan persepsi setiap orang atau sekelompok orang terhadap suatu peristiwa atau situasi sosial, dimana variabel yang akan diukur digambarkan sebagai variabel indikator kemudian indikator tersebut digunakan. sebagai titik awal untuk menyusun item. item pernyataan (Sarjono dan Julianita, 2011 dalam Supriyanto dan Maharani: 2013: 24).

### b. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan variabel penelitian melalui interpretasi distribusi frekuensi keseluruhan jawaban responden, baik dalam jumlah responden (orang), maupun dalam angka persentase untuk item variabel penelitian (Supriyanto dan Maharani, 2013:186).

### c. Uji Instrumen

Dalam penelitian ini diperlukan alat bantu berupa angket, sebelum digunakan harus diuji validitas dan reliabilitasnya. Untuk melihat sejauh mana instrumen dalam penelitian dapat dipercaya. Ada dua penelitian yang dilakukan, yaitu:

### d. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur sesuatu yang akan diukur yang disebut juga dengan validitas. Jika suatu alat mampu mengukur apa yang diukur dan informasi atau data yang diperoleh sesuai dengan variabelnya, maka alat ukur tersebut akan dinyatakan valid (Solimun, 2006 dalam Supriyanto dan Machfudz, 2010: 249). Arikunto dalam Supriyanto dan Maharani (2013;73) mengatakan valid tidaknya suatu item dapat ditentukan dengan membandingkan indeks korelasi product moment ( $r$  hitung) dimana  $r$  hitung dapat diperoleh dengan rumus:

$$r_{XY} = \frac{n \sum XY - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

$n$  : jumlah sampel

$X$  : skor item X

$Y$  : total skor butir X

$R$  : koefisien korelasi

Alat ukur dikatakan valid jika koefisien korelasi  $> 0,3$ .

## 2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika dapat digunakan untuk mengukur suatu gejala pada waktu yang berbeda, selalu menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberikan hasil pengukuran yang sama. Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana instrumen

tersebut dapat dipercaya atau reliabel. Tes ini hanya dapat dilakukan pada soal yang valid. Pengujian reliabilitas hanya dilakukan dengan menggunakan rumus alpha atau Cronbach's Alpha:

$$r_{11} = [k(k - 1)]/[1 - \sum \sigma b_2 : \sigma t_2]$$

r : koefisien reliabilitas

k : jumlah pertanyaan

$\sigma b_2$  : varian butir pertanyaan

$\sigma t_2$  : varian skor tes

Perangkat ukur dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya  $\geq$  0,6 (Supriyanto dan Maharani, 2013:73)

### 1.12 Uji Asumsi Klasik

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan linier (apakah hubungan antar variabel yang akan dianalisis mengikuti garis lurus atau tidak). Uji linieritas dilakukan dengan dua cara, yaitu menggunakan kurva estimasi dan deviasi dari linieritas. Pedoman pendugaan kurva adalah, jika nilai sig f  $<$  0,05 maka variabel X memiliki hubungan linier dengan Y. Sebaliknya jika sig f  $>$  0,05 maka variabel X tidak memiliki hubungan linier dengan Y.

Cara selanjutnya adalah dengan melihat nilai signifikan f pada deviasi dari linearitas. Jika sig atau signifikan pada penyimpangan dari linieritas  $>$  0,05 maka hubungan antar variabel adalah linier. Sebaliknya, jika sig atau signifikansi penyimpangan dari linieritas  $<$  0,05, maka hubungan antar variabel tidak linier (Supriyanto dan Maharani, 2013:73).

### 1.13 Analisis Data

#### 1.13.1 Path Analysis

Analisis jalur atau path analysis digunakan untuk menganalisis pola-pola dalam hubungan antar variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung sekumpulan variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Pada model ini diolah menggunakan program pada komputer sub program SPSS, dengan

menggunakan ketentuan uji f pada  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $p < 0,05$  sebagai taraf signifikan (Sig,F) untuk melihat signifikansi dari ada tidaknya pengaruh langsung variabel – variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji T pada taraf signifikansi  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $p < 0,05$  yang tampak pada kode (Sig. T) (Supriyanto dan Maharani, 2013: 74).

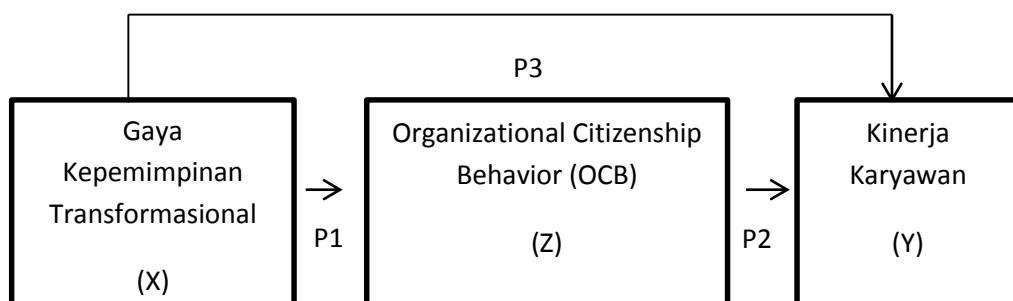
Menurut (Supriyanto dan Maharani, 2013:73) langkah-langkah dalam analisis jalur adalah sebagai berikut:

1. Merancang model dan konsep berdasarkan teori.

Dalam paradigma jalur digunakan dua jenis anak panah, yaitu:

- Tanda panah menunjukkan pengaruh langsung variabel bebas (gaya kepemimpinan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
- Tanda panah menunjukkan pengaruh tidak langsung dari variabel independen (gaya kepemimpinan) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) melalui variabel intervening (organizational citizenship behavior (OCB)).

Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai melalui organisasional citizenship behavior (OCB) dijelaskan dalam analisis jalur berikut ini:



**Gambar 3. 1 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Keterangan :

P1 = koefisien jalur 1

P2 = koefisien jalur 2

P3 = koefisien jalur 3

Berdasarkan gambar diatas setiap P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Dari diagram jalur diatas didapat persamaan struktural yaitu terdapat lima kali pengujian regresi yaitu sebagai berikut :

Pengaruh langsung :  $Z = a + B_1X$

Pengaruh tidak langsung :  $Y = a + B_1X + B_2Z$

**Keterangan :**

Y : Variabel dependen (variabel terikat) yaitu kinerja karyawan

Z : Variabel intervening yaitu organizational citizenship behavior (OCB)

$B_1$  : Koefisien regresi

a : Koefisien konstanta

X : Variabel independent (variabel bebas) yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

1. Pemeriksaan asumsi-asumsi yang mendasari asumsi-asumsi yang mendasari analisis jalur adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif (mudah beradaptasi)
- b. Hanya model rekursi yang dapat dipertimbangkan adalah sistem aliran kausal saja. Sedangkan model yang mengandung kausal timbal balik tidak dapat dilakukan dengan analisis jalur.
- c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
- d. Variabel pengamat diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel).
- e. Model yang dianalisis ditentukan dengan benar berdasarkan teori dan konsep yang relevan.

2. Untuk pengujian model, gunakan trimming, baik untuk menguji reliabilitas konsep yang sudah ada maupun untuk menguji pengembangan konsep baru:

- a. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan =P1

b. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai =  $P2 \times P3$ .

c. Efek total =  $P1 + (P2 \times P3)$

Sebuah efek langsung terjadi ketika satu variabel mempengaruhi yang lain tanpa variabel ketiga menengahi hubungan antara dua variabel. Efek tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi variabel ini:

3. Dalam memeriksa validitas model, pada beberapa karakteristik, yaitu:

a. Menghitung koefisien determinan total

b. Model trimming adalah model yang digunakan untuk memperbaiki model struktural analisis jalur dengan menghilangkan dua model variabel eksogen yang koefisien jalurnya (Ridwan, 2007). Metode penggunaan model trimming adalah dengan menghitung kembali koefisien jalur atau variabel yang lebih signifikan, peneliti perlu memperbaiki model struktur analisis jalur yang telah dihipotesiskan. Uji validasi koefisien jalur pada masing-masing jalur untuk pengaruh langsung sama seperti pada regresi, dengan menggunakan uji t nilai p yaitu uji koefisien regresi variabel terstandar parsial. Berdasarkan trimming theory, jalur yang tidak signifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empiris.

4. Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dalam dua peristiwa, yaitu:

a. Dengan memperhatikan hasil validitas model.

b. Hitung pengaruh total dari masing-masing variabel yang memiliki efek kausal terhadap variabel endogen.

### **1.13.2 Uji Hipotesis**

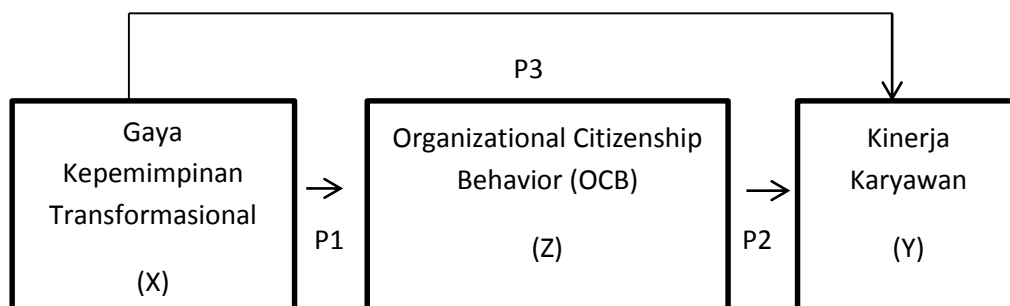
Pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan nilai statistik t, dimana nilai t statistik lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 dengan nilai signifikan  $< p \text{ value } 0,05$  menunjukkan pengaruh yang signifikan (Ghozali, 2006).

### 1.13.3 Uji Mediasi

Mediasi adalah untuk mendeteksi posisi variabel mediasi dalam model yang dikembangkan dalam penelitian. Uji mediasi dilakukan dengan uji Sobel (Maharani, 2013). Jika nilai  $t$  hitung  $>$  nilai  $t$  tabel maka terjadi efek mediasi, sebaliknya jika nilai  $t$  hitung  $<$  nilai  $t$  tabel maka tidak ada efek mediasi. Untuk sifat mediasi menggunakan metode pemeriksaan. Metode ini merupakan cara untuk menentukan apakah mediasi murni atau parsial atau tidak sebagai variabel mediasi.

Metode pengujian variabel dilakukan dengan pendekatan perbedaan, antara lain koefisien-koefisien sebagai berikut:

1. Jika  $x$  terhadap  $z$  dan  $z$  terhadap  $y$  berpengaruh tetapi  $x$  terhadap  $y$  tidak berpengaruh, disebut mediasi murni.
2. Jika  $x$  ke  $z$  dan  $z$  ke  $y$  berpengaruh tetapi koefisien tidak langsung lebih kecil dari koefisien langsung  $x$  ke  $y$ , variabel tersebut disebut mediasi parsial.
3. Jika  $x$  terhadap  $y$  dan  $z$  terhadap  $y$  berpengaruh, tetapi koefisien tidak langsungnya hampir sama dengan koefisien langsung  $x$  terhadap  $y$ , maka variabel tersebut disebut tidak mediasi.
4. Jika  $x$  ke  $z$  dan  $z$  ke  $y$  tidak berpengaruh maka variabel tersebut disebut tidak mediasi.





## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Paparan Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Air merupakan sumber kehidupan yang sangat penting bagi setiap manusia dan seluruh makhluk hidup di dunia. Saat ini keberadaan sumber air dan cara pendistribusian air semakin mendapatkan perhatian seluruh pihak yang berkepentingan karena semakin terbatasnya sumber air yang layak untuk kehidupan manusia dan kesadaran bahwa air merupakan hak setiap warga yang harus disediakan oleh pemerintah.

Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan dikeluarkannya Peraturan Daerah Nomor: 11 Tahun 1974, unit air minum diubah statusnya menjadi Perusahaan Daerah Air Minum. Sejak saat itu Perusahaan Air Minum Kota Malang berstatus Badan Hukum dan memiliki hak otonomi dalam pengelolaan air minum.

Perkembangan Kota Malang yang tentunya memicu peningkatan jumlah penduduk Kota Malang mengakibatkan peningkatan kebutuhan akan air bersih, sehingga untuk memenuhi dan menjaga kelangsungan pelayanan air bersih kepada konsumen selama 24 jam terus menerus, PDAM Kota Malang semakin meningkat kapasitas produksi dengan mengelola Sumber Air Wadit yang berlokasi di Kota Malang. di Kabupaten Malang dan beberapa mata air di Kota Malang dengan menggunakan sistem pemompaan.

Menjawab persoalan strategi nasional yang merupakan kebutuhan dasar manusia untuk memenuhi aspek kesehatan serta menjadi faktor pendorong pertumbuhan ekonomi dan peningkatan derajat secara nasional sangat tergantung pada kemampuan penyediaan pelayanan air minum, Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang berupaya meningkatkan pelayanan penyediaan air minum, Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang berupaya meningkatkan pelayanan

kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan air minum yang memenuhi baku mutu persyaratan mutu air minum.

#### **4.1.2 Visi Misi Perusahaan**

##### **Visi**

Menjadi Perusahaan Air Minum Yang Selalu Sehat Dan Dibanggakan Dengan Melayani Prima Yang Berkelanjutan

##### **Misi**

1. Menyediakan Pelayanan Air Minum Yang Prima Dan Berkelanjutan Dengan Harga Yang Terjangkau Kepada Masyarakat Kota Malang
2. Memberikan Kontribusi Penghasilan Kepada Pemerintahan Kota Malang Dari Bagian Laba Usaha Perusahaan
3. Melakukan Peran Aktif Dalam Upaya Peningkatan Derajat Kesehatan Masyarakat Dan Pelestarian Lingkungan.

#### **MOTTO**

Pelayanan Terbaik Marupakan Kebanggaan Kami

#### **MAKLUMAT PELAYANAN**

- Kami Siap Melayani Kebutuhan Air Minum Dengan Sepenuh Hati
- Kami Siap Menanggapi Keluhan Dengan Tangan Terbuka
- Kami Akan Menyelesaikan Segala Problema Dengan Segera
- Dengan Jiwa Besar Kami Bertaruh Untuk Kepuasan Anda

**TATA NILAI**

Integritas

Tanggung Jawab

Keadilan

Memahami

Kerjasama

Menghargai

**Gambar 4. 1 LOGO PDAM KOTA MALANG**



**Tabel 4. 1 Struktur Organisasi Perusahaan**

<b>Jabatan</b>	<b>Nama Pegawai</b>
PJS Direktur Utama	M. Nor Muhlas, S.Pd, M.Si
Direktur Adm dan Keuangan	M. Syaifudin Zuhri, SE, M.M.
Direktur Teknik	Ir. Ari Mukti, MT
Manajer Umum	Machfiyah, SE., M.H
Manajer Pengadaan	Ir. Soepranoto, S.T
Manajer Sumber Daya Manusia	Drs. Dody Varuna
Manajer Hubungan Pelanggan	Subandi, S.A.B
Manajer Keuangan	Aneka Puspa Wardhani, S.E
Manajer Perencanaan Teknik	Hendrik Ribowo, S.T
Manajer Produksi	Ir. Rahardjono
Manajer Jaringan Pipa Pelanggan	Dra. Nanis Setiari, M.M
Manajer Perawatan	Sulis Andri Asmawan. S.T
Manajer Pengawas Pekerjaan	Supriyo Heru W, S.T
Manajer Kehilangan Air	Rahmad Hadi Sasmito, S.H
Kepala Pusat SIM	Drs. Anjar Riyanto
Kepala Satuan Pengawas Internal	Ahmad Fathoni MK, S.E
Kepala Pusat Litbang	Herianto, S.H
Staf Ahli Bidang Teknik	Ir. Retno Wulandari

Sumber : Laporan SDM PDAM Kota Malang 2022

Gambar 4.2 merupakan struktur organisasi PDAM Kota Malang, masing-masing bagian memiliki tugas dan wewenang masing-masing yang dapat mengacu pada landasan hukum mengenai struktur organisasi dan tata kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang dituangkan dalam Peraturan Daerah Nomor 13 tahun 2003 lembar 2003 nomor 13 tanggal 07 Oktober 2003.

#### **4.2 Deskripsi Karakteristik Responden**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner online melalui google form kepada 75 responden yaitu pegawai PDAM Kota Malang dalam waktu 2 minggu yaitu dari tanggal 25 Mei 2022 sampai dengan 7 Juni 2022 dapat disimpulkan bahwa gambaran umum karakteristik responden yang telah diteliti adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Menurut Usia**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
<b>Usia</b>		
20-30	7	9,3
30-40	13	17,3
40-50	32	42,7
>50	23	30,7

Berdasarkan tabel 4.2, sebagian besar karyawan Perumda Tugu Tirta Malang yang telah berpartisipasi pada penelitian ini berusia 40-50 tahun dengan persentase sebesar 42,7%. Hal ini menggambarkan bahwa bagian personalia Perumda Tugu Tirta Malang membutuhkan karyawan yang memiliki usia produktif dan memiliki kematangan dalam bekerja serta memiliki keberanian dan komunikasi yang baik agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.

**Tabel 4. 3****Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-Laki	52	69,3
Wanita	23	30,7

Berdasarkan data pada Tabel 4.3, sebagian besar karyawan dari Perumda Tugu Tirta Malang yang telah berpartisipasi pada penelitian ini yaitu laki-laki dengan persentase 69,3% dan perempuan dengan persentase

30,7% persen. Hal ini menggambarkan bahwa laki-laki menjadi dominan karena berkaitan dengan pekerjaan lebih teknis seperti membenarkan saluran air.

Sedangkan karyawan perempuan hanya ditempatkan pada bagian minim tenaga, misalkan bagian administrasi dan pelayanan, yang hal ini membutuhkan karyawan lebih sedikit dibandingkan dengan kebutuhan karyawan laki-laki. Fakta ini menggambarkan bahwa perusahaan lebih banyak mengakomodir laki-laki daripada perempuan dikarenakan aktivitas perusahaan padat teknologi sehingga membutuhkan tenaga laki-laki.

**Tabel 4. 4**

**Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMA/SMK	7	9,3
Diploma	4	5,3
S1	59	78,7
S2	5	6,7

Berdasarkan data pada tabel 4.4, sebagian besar karyawan yang berpartisipasi pada penelitian ini telah menempuh pendidikan S1 dengan persentase terbesar yaitu 78,7%. Karyawan dengan pendidikan terakhir S1 ini dibutuhkan perusahaan untuk tenaga operasional . Kemudian karyawan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengatur serta mengawasi staf karyawan yang ada.

Tabel 4. 5

## Karakteristik Responden Menurut Bagian

Keterangan	Frekuensi	Presentase
<b>Bagian</b>		
Perencanaan Teknik	5	6,7
Produksi	7	9,3
Kehilangan Air	5	6,7
Perawatan	4	5,3
Pengawasan Pekerjaan	14	18,7
Pengadaan	4	5,3
Sistem Informasi Manajemen	5	6,7
Sumber Daya Manusia	4	5,3
Penelitian Dna Pengembangan	2	2,7
Keuangan	4	5,3
Hubungan Pelanggan	13	17,3
Umum	8	10,7

Berdasarkan data pada tabel 4.5, sebagian besar karyawan Perumda Tugu Tirta Malang yang bekerja ialah bagian pengawasan pekerjaan dengan presentase 18,7% hal ini menandakan bahwa Perumda Tugu Tirta Malang lebih memfokuskan pada karyawan bagian pengawasan pekerjaan, dikarenakan dibutuhkan pengawasan di setiap pekerjaan lapangan.



### 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Penjabaran variabel penelitian ini dilakukan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuisioner yang dibagikan dan untuk mendeskripsikan secara mendalam variabel gaya kepemimpinan transformasional, perilaku kewargaan organisasi (OCB) dan kinerja pegawai.

#### 4.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dibentuk dengan 4 indikator yaitu, karisma idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap individu. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu dengan memberikan skor pada persepsi responden. Berikut akan ditampilkan penilaian responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional.

**Tabel 4. 6**

**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)**

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
X1	F	34	25	14	3	1	4.14
	%	44.16	32.47	18.18	3.90	1.30	
X2	F	40	30	6	1	0	4.42
	%	51.95	38.96	7.79	1.30	0.00	
X3	F	38	30	7	2	0	4.35
	%	49.35	38.96	9.09	2.60	0.00	
X4	F	35	36	6	0	0	4.38
	%	45.45	46.75	7.79	0.00	0.00	
X5	F	36	31	9	1	0	4.32
	%	46.75	40.26	11.69	1.30	0.00	
X6	F	35	28	12	2	0	4.25
	%	45.45	36.36	15.58	2.60	0.00	

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, rata-rata frekuensi (means) terendah berada pada item pertanyaan kuesioner X1 dengan rata-rata 4,14. Untuk rata-rata frekuensi (means) tertinggi berada pada item pertanyaan kuesioner X2 dengan rata-rata 4.42.

### 4.3.2 Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dibentuk oleh 6 dimensi, yaitu kualitas, produktivitas, pengetahuan kerja, keandalan, ketersediaan, dan kemandirian. Berikut akan ditampilkan penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan, yang dapat dilihat pada tabel 4.7.

**Tabel 4. 7**

**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
Y1	F	42	27	7	0	1	4.42
	%	54.55	35.06	9.09	0.00	1.30	
Y2	F	39	25	10	2	1	4.29
	%	50.65	32.47	12.99	2.60	1.30	
Y3	F	43	26	7	0	1	4.43
	%	55.84	33.77	9.09	0.00	1.30	
Y4	F	41	25	10	0	1	4.36
	%	53.25	32.47	12.99	0.00	1.30	
Y5	F	41	26	9	1	0	4.39
	%	53.25	33.77	11.69	1.30	0.00	
Y6	F	45	25	5	2	0	4.47
	%	58.44	32.47	6.49	2.60	0.00	
Y7	F	41	27	6	2	1	4.36
	%	53.25	35.06	7.79	2.60	1.30	
Y8	F	40	29	6	0	2	4.36
	%	51.95	37.66	7.79	0.00	2.60	
Y9	F	40	28	7	1	1	4.36
	%	51.95	36.36	9.09	1.30	1.30	
Y10	F	35	28	12	1	1	4.23
	%	45.45	36.36	15.58	1.30	1.30	
Y11	F	48	22	6	0	1	4.51
	%	62.34	28.57	7.79	0.00	1.30	

Y12	F	45	25	6	0	1	4.47
	%	58.44	32.47	7.79	0.00	1.30	

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.7, rata-rata frekuensi (means) terendah berada pada item pertanyaan kuesioner Y10 dengan rata-rata 4,23. Untuk rata-rata frekuensi (means) tertinggi berada pada item pertanyaan kuesioner Y11 dengan rata-rata 4.51.

### 4.3.3 Variabel Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior terbentuk dengan 5 aspek yaitu, Altruism (membantu), Courtesy (menghormati), Spormanship (sportmanship) Civic Virtue (keanggotaan tanggung jawab), Conscientiousness (menguntungkan). Berikut akan ditampilkan penilaian responden terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

**Tabel 4. 8**

#### **Deskripsi Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)**

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	R	TS	STS	
Z1	F	30	26	20	1	0	4.10
	%	38.96	33.77	25.97	1.30	0.00	
Z2	F	36	31	9	1	0	4.32
	%	46.75	40.26	11.69	1.30	0.00	
Z3	F	18	29	21	7	2	3.70
	%	23.38	37.66	27.27	9.09	2.60	
Z4	F	39	33	4	1	0	4.43
	%	50.65	42.86	5.19	1.30	0.00	
Z5	F	34	35	7	1	0	4.32
	%	44.16	45.45	9.09	1.30	0.00	
Z6	F	33	32	11	0	1	4.25
	%	42.86	41.56	14.29	0.00	1.30	
Z7	F	35	27	12	2	1	4.21
	%	45.45	35.06	15.58	2.60	1.30	
Z8	F	29	35	10	3	0	4.17
	%	37.66	45.45	12.99	3.90	0.00	
Z9	F	34	35	7	0	1	4.31

	%	44.16	45.45	9.09	0.00	1.30	
Z10	F	27	33	14	1	2	4.06
	%	35.06	42.86	18.18	1.30	2.60	
Z11	F	27	35	13	2	0	4.13
	%	35.06	45.45	16.88	2.60	0.00	
Z12	F	28	36	13	0	0	4.19
	%	36.36	46.75	16.88	0.00	0.00	

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.8, rata-rata frekuensi (means) terendah berada pada item pertanyaan kuesioner Z3 dengan rata-rata 3,70. Untuk rata-rata frekuensi (means) tertinggi berada pada item pertanyaan kuesioner Z4 dengan rata-rata 4.43.

#### 4.4 Uji Instrumen

##### 4.4.1 Uji Validitas

Adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur tersebut mampu mengukur sesuatu yang akan diukur () pengujian tersebut akan dilakukan dengan menggunakan software IBM SPSS Statistics 25. Alat ukur dikatakan valid jika r hitung lebih besar dari R tabel.

**Tabel 4. 9**

**Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian**

Variabel	Item	Nilai		Keterangan
		Corrected Item Total Correlation (r hitung)	R tabel (5%)	
	X1	0,785	0,361	Valid
	X2	0,809	0,361	Valid

Gaya Kepemimpinan Transformasional  (X)	X3	0,822	0,361	Valid
	X4	0,777	0,361	Valid
	X5	0,899	0,361	Valid
	X6	0,717	0,361	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,787	0,361	Valid
	Y2	0,766	0,361	Valid
	Y3	0,730	0,361	Valid
	Y4	0,833	0,361	Valid
	Y5	0,831	0,361	Valid
	Y6	0,824	0,361	Valid
	Y7	0,847	0,361	Valid
	Y8	0,872	0,361	Valid
	Y9	0,807	0,361	Valid
	Y10	0,754	0,361	Valid
	Y11	0,691	0,361	Valid
	Y12	0,737	0,361	Valid
Organizational Citizenship Behavior  (OCB)	Z1	0,760	0,361	Valid
	Z2	0,911	0,361	Valid
	Z3	0,586	0,361	Valid
	Z4	0,842	0,361	Valid

	Z5	0,902	0,361	Valid
	Z6	0,869	0,361	Valid
	Z7	0,605	0,361	Valid
	Z8	0,847	0,361	Valid
	Z9	0,846	0,361	Valid
	Z10	0,830	0,361	Valid
	Z11	0,842	0,361	Valid
	Z12	0,862	0,361	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan IBM SPSS Statistics 25

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional, organizational citizenship behavior (OCB), dan kinerja karyawan diperoleh dengan nilai koefisien alpha  $>0,5$ . Memperoleh angka yang lebih besar dari 0,6 menunjukkan bahwa item pernyataan tersebut reliabel.

**Tabel 4. 10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Hasil Uji
Gaya Kepemimpinan Trnasformasional	0,943	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,949	Reliabel

Kinerja Karyawan	0,970	Reliabel
------------------	-------	----------

Sumber : Hasil Perhitungan IBM SPSS Statistics 25

#### 4.5 Uji Asumsi Klasik

##### 4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan pengujian yang bertujuan untuk mengetahui nilai residual pada variabel-variabel dalam penelitian ini berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis Kolmogorov Smirnov dimana jika nilai signifikansi  $> 0,05$  = normal dan jika signifikan  $< 0,05$  = abnormal maka hasil uji normalitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 11**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized
		Residual
N		77
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.98786167
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.058
	Negative	-.073
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan tabel 4.8 One-Sample Kolmogorov-Smimov Test terlihat bahwa sig pada Asymp Sig (2-tailed)  $0,200 > 0,05$  angka ini di artikan sebagai data yang diuji berdistribusi normal, jadi variabel independen gaya kepemimpinan

trasformasional terhadap kinerja karyawan bersifat normal, sehingga ini layak untuk di gunakan.

#### 4.5.2 Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel terikat bersifat linier. Ketentuan mengenai linearitas kedua variabel ditunjukkan jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka terdapat hubungan linier antara kedua variabel yang diuji. Berikut disajikan tabel 4.9 dimana hasil uji linieritas menunjukkan hasil yang linier.

**Tabel 4. 12**  
**Hasil Uji Linieritas**

<b>Model</b>	<b>Sig</b>	<b>Keterangan</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) ke Kinerja Karyawan (Y)	0,00	Linier
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) ke Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,00	Linier
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Organizational Citizenship Behavior (Z) ke Kinerja Karyawan (Y)	0,00	Linier

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa variabel terikat yaitu kinerja karyawan memiliki nilai sig  $> 0,05$  yang menunjukkan bahwa variabel terikat memiliki hubungan linier dengan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional.

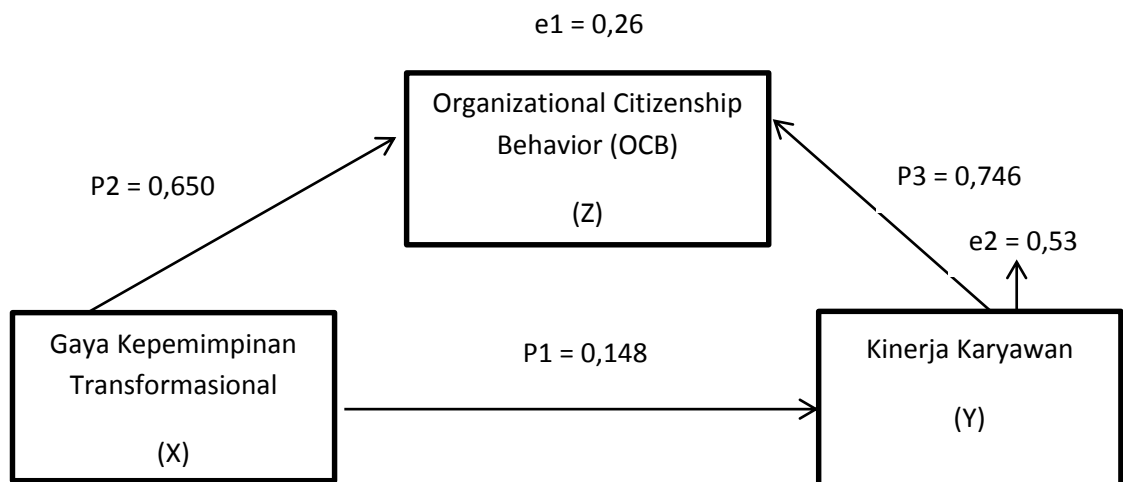
#### 4.6 Analisis Data

##### 4.6.1 Path Analysis

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X), perilaku kewargaan organisasi (OCB) (Z),



dan kinerja karyawan (Y). Perkembangan pada diagram jalur dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4. 3 Hasil Analisis Jalur**

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh langsung antara OCB terhadap kinerja karyawan. Pengaruh variabel lain selain Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) adalah sebesar 0,26 atau 26%. Sedangkan pengaruh 2 variabel lain selain Gaya Kepemimpinan Transformasional (X), Organizational Citizenship Behavior (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,53 atau 53%.

#### 4.7.1 Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

**Tabel 4. 13 Perhitungan Pengaruh**

Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Nilai Signifikan
X ke Z = 0,650	X ke Z ke Y = $(0,650 \times 0,746)$ =	X ke Z ke Y = $(0,148 + 0,489)$ =	X ke Z = 0,000

	0,489	0.637	
X ke Y = 0,148			X ke Y = 0,000
Z ke Y = 0,746			Z ke Y = 0,000

Sumber : Data diolah, 2022

a. Pengaruh Langsung (direct effect atau DE)

Untuk menghitung pengaruh langsung (Direct Effect) atau DE digunakan formula sebagai berikut :

1. Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan

$$X \longrightarrow Z = 0,650$$

2. Pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan

$$X \longrightarrow Y = 0,148$$

3. Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

$$Z \longrightarrow Y = 0,746$$

b. Pengaruh tidak langsung (indirect effect atau ID)

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung (indirect effect) atau ID digunakan untuk formula sebagai berikut :

1. Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

$$X \longrightarrow Z \longrightarrow Y = 0,650 \times 0,746 = 0,489$$

2. Pengaruh total (Total effect) digunakan untuk formula sebagai berikut ini :

$$\text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung} = 0,746 + 0,489 = 0,684$$

#### **4.7.2 Uji Mediasi**

Uji mediasi bertujuan untuk mendeteksi posisi variabel mediasi dalam penelitian ini. Pengujian mediasi dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh “Gaya Kepemimpinan Transformasional” (X) terhadap “Kinerja Karyawan” (Y) melalui “Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB)” (Z).

#### **4.8 Pembahasan**

Pembahasan dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas hasil pengujian hipotesis dalam penelitian yang telah diterima atau ditolak beserta fakta atau penjelasan yang diperlukan dengan menggunakan metode analisis jalur, hasil koefisien standar beta dan signifikansinya serta melihat perbandingannya. antara t hitung dan t tabel. Secara keseluruhan membahas tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perumda Tugu Tirta Kota Malang.

Seorang pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi karyawan. Sehingga dapat mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh positif, semakin baik Gaya Kepemimpinan Transformasional maka Kinerja Pegawai semakin baik.

Karyawan yang mempersepsikan pemimpinnya dengan baik akan cenderung berperilaku positif yang dapat menguntungkan perusahaan seperti membantu karyawan lain bekerja di luar job description yang diberikan oleh perusahaan. Dalam praktiknya, karyawan melakukan hal ini secara sukarela tanpa

ada paksaan, atau biasa dikenal dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai Perumda Tugu Tirta Malang. Semakin baik pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, maka semakin baik pula Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Senada dengan pernyataan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dibuktikan oleh (Nohe, 2017). Namun, Perseroan menggunakan Gaya Kepemimpinan Transformasional. Ismail (dalam Lukel, 2016) mengungkapkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat menjadi pendorong untuk mencapai strategi dan tujuan perusahaan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan perilaku OCB pada karyawan (Humprey, 2012).

#### **4.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Pembahasan terkait pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang bertujuan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terdiri dari 4 indikator yaitu Kharisma idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian kepada individu.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Kota Malang. Hasil ini dibuktikan dengan adanya nilai t signifikan dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  atau lebih dari signifikansi yang ditentukan sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut (Robbins, 2008) gaya kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi pengikutnya dan pengikutnya untuk mengesampingkan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka yang mampu memberikan pengaruh yang luar biasa pada pengikutnya. Mereka memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikut mereka, mengubah kesadaran pengikut mereka tentang masalah yang dihadapi dengan membantu orang lain untuk melihat masalah lama dengan cara baru, dan mampu menyenangkan dan menginspirasi pengikut mereka untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah hubungan yang saling mempengaruhi antara atasan dengan bawahannya, dengan tujuan untuk menciptakan perubahan yang nyata ke arah yang lebih baik demi terwujudnya tujuan organisasi. Dapat juga diartikan sebagai cara menunjukkan kemampuan memimpin organisasi untuk mendorong semangat kerja pegawai, serta meningkatkan kemampuan kerja dan produktivitas pegawai yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Telah dijelaskan dalam QS. Ali Imran ayat 118 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ۚ لَا تَتَّخِذُوا ۙ بَطَانَةَ ۙ مَنْ ءَدُونَكُمْ ۚ لَا يَأْتِيَنَّكُمْ ۙ خَبَالٌ ؕ ا ۙ وَءُدْوَانٌ ۙ مَا  
عَنْتُمْ ۚ قَدْ ءَبَدتِ ۙ آلُ ۙ بَنِي ۙ ضَاةٍ ۙ مِنْ ۙ أَف ۙ وَ ۙ هِهِمْ ۚ وَمَا تُخِ فِي صُدُورِهِمْ ۙ أَك ۙ بَر ۙ  
قَدْ ءَبَيَّنَّا لَكُمْ ءَل ۙ ءَايَتِ ۙ ط ۙ ا ۙ إِن كُنْتُمْ ۙ تَع ۙ قُلُونَ

*Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang diluar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu, telah nyata dalam mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka ialah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terapkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya”. (QS. Ali Imran: 118).*

Dalam perspektif islam kepemimpinan transformasional memperhatikan sisi humanitas dari para bawahan dan pengikutnya yang dicontohkan dengan adanya sikap mengayomi sumber daya manusia yang ada. Sikap yang seperti ini yang mendasari oleh sikap tauhid yang akhirnya memunculkan perilaku amar ma'ruf nahi mungkar.

#### **4.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) pada PDAM Kota Malang**

Pembahasan terkait pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang bertujuan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis dalam penelitian yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif langsung terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Malang. Hal ini karena R square atau koefisien determinasi sebesar 0,650 artinya Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat dijelaskan oleh Transformational Leadership Style 0,732 atau variabel Transformational Leadership Style mampu mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 73,2%, sedangkan 26,8% adalah dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dan nilai sig. Jika dilihat dari tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  atau lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditentukan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PDAM Kota Malang. Hasil ini dibuktikan dengan adanya nilai t signifikan dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  atau lebih dari tingkat signifikansi yang ditentukan, sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Hal ini dibuktikan dengan penelitian sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan OCB pada karyawan (Humphrey, 2012). Pemimpin transformasional berusaha mentransformasikan pemikiran, visi dan misinya kepada karyawan, dengan harapan karyawan dapat memahami hal ini untuk membangun perusahaan bersama. Perlakuan pemimpin seperti ini membuat karyawan merasa dihargai yang kemudian dapat meningkatkan OCB.

Selain itu, jawaban dari responden cenderung setuju dengan pertanyaan terkait Gaya Kepemimpinan Transformasional yang diberikan oleh Perumda Tugu Tirta Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang telah diberikan oleh karyawan merupakan salah satu efek peningkatan kinerja karyawan, karena Gaya Kepemimpinan Transformasional menciptakan kinerja yang lebih baik bagi karyawan. Jadi semakin baik Gaya Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan maka semakin baik pula Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan.

OCB ialah perilaku yang dilakukan oleh setiap individu dengan ikhlas dan sukarela tanpa mengharapkan apapun dan saling membantu, tolong menolong atau gotong royong. Dalam QS.An-nisa' (146:4) Allah berfirman :

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُوْلَئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا

عَظِيمًا

*Artinya : Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar.*

Ayat di atas menjelaskan bahwa orang yang ikhlas dalam berbuat kebaikan akan mendapatkan pahala yang besar. Perilaku tolong-menolong, gotong royong, partisipasi, dan komunikasi yang baik, muncul dari keinginan orang-orang yang berlomba-lomba berbuat baik dan mendapat pahala yang besar dari Allah SWT. Citizenship Behavior (OCB) menekankan pada kemauan, keikhlasan dan kebaikan, sesuai dengan nilai-nilai Islam.

#### **4.8.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) memediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perumda Tugu Tirta Malang**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh langsung sebesar 0,650, pengaruh variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,746, sedangkan pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,489. . Sedangkan total pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sebesar 0,637.

Berdasarkan uji signifikan pertama, diperoleh hasil bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pada hasil uji signifikansi terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan variabel intervening.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh langsung sebesar 0,650, pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,746, sedangkan pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui Organisasional Perilaku Kewarganegaraan (OCB) adalah 0,489. Sedangkan total pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sebesar 0,637.

Berdasarkan uji signifikan pertama diperoleh hasil bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pada hasil uji signifikansi terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan variabel intervening.

#### **5.2 Saran**

Setelah melakukan penelitian yang telah dilakukan pada PDAM Kota Malang juga, saran yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan antara lain:

##### **1. Untuk Perusahaan**

sebuah. Mengacu pada hasil penelitian tentang Gaya Kepemimpinan ini, maka pimpinan yang ada di PDAM Kota Malang perlu meningkatkan perhatiannya terhadap permasalahan yang dihadapi oleh pegawai/bawahannya.

b. Harapan peneliti kedepannya penelitian ini dapat memberikan kontribusi informasi atau sebagai bahan pertimbangan mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam memberikan keseimbangan waktu guna meningkatkan kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abrar, U., & Isyanto, I. (2019). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Urchindize Cabang Madura). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 7(2), 115. <https://doi.org/10.26486/jpsb.v7i2.868>
- Al-Tameemi, KSA and Alshawi, M. (2014). The Impact of Organizational Culture and Leadership on Performance improvement in Iraq. *International Journal the Built and Environment Review*, 7.
- Arep dan tanjung (2002). *Manajemen sumber daya manusia*, Universitas Trisakti, Jakarta.
- Armstrong, and Baron, (1998). *Performance Manajement - The New Realities* (I. of P. and Development (ed.)).
- Armstrong, (2009). *Amstrong's Handbook of Human Resource Manajement Practice*. London: Kogan Page.
- Az Zahra Salma Fatimah, (2016). KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA ( Studi pada Karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang ). *KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA ( Studi Pada Karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang )*, 5(2010), 1–14.
- Barbuto, & Story, (2011). Work motivation and organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership Studies*, 5,1.
- Bass, & Avolio (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring* (Palo Alto (ed.). Mind Garden.
- Bass, Avolio (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*. CA: Sage Thousand Oaks.
- Daft. Richard L. (2005). *The Leadership Experience*. Thomshon.

- Dessler. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jilid 1). PT. Dadi Kayana Abadi.
- Dessler. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10 jilid I). PT. Indeks Greenberg.
- Dewi & Munzir (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Organizational Citizenshipbehavior Terhadapkepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Dimensi*, 7(3), 518–548. <https://doi.org/10.33373/dms.v7i3.1711>
- Diana (2012). Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Islam. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, 1,2,.
- Donna Dennis. (1982). *Leadership Coaching and Consulting Since*.
- Hamid, (2016). KINERJA KARYAWAN ( Studi pada PT . Victory International Futures Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 33(2), 1–10.
- Hamid (2018). the Role of Working Motivation As Mediation Variable of Leadership and Spiritual Intelligence Influence Towards Employees Performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 2(1), 152. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v0i1.4941>
- Handayani, (2010). Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung)". *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan. Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 1,1.
- Haris Madiistriyatno. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Indigo Media.
- Hidayat, Retnowati, & Prodi (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional , Organizational Citizenship Behavior ( Ocb ), Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Home Center Indonesia. *Jurnal Manajemen Branchmarck*, 4(3), 466–475.

- Hidayati, Novri, Rizka, Giatman, Muhammad, (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Tindakan Indonesia*, 6,2, 244–248.
- Irma Kusuma Fitri (2021) Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4(1), 52–65.
- Kartini, & Rustanto, (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Di Politeknik Lp3I Jakarta Kampus Jakarta Utara. *Jurnal Lentera Bisnis*, 7(1), 56. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v7i1.215>
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu.
- Kreitner, Robert & Kinicki (2007). *Organizational Citizenship Behavior* (Seventh Ed). Mc. Graw Hill International.
- Kristiawan (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, 10(2), 140. <https://doi.org/10.30649/japk.v10i2.79>
- Lamidi. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior; Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 8, 25–37.
- Loisch, (2010). *The Influence of Personality Factors on Organizational Citizenship Behavior*. Institut Fur Change Management and Management Development.
- Lukito, (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2), 1–9.

<http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/10599>

Maharani. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of transformational Leadership, Job Satisfaction on International Journal of Business and management. *Business and Management*.

Mangkunegara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Rosdakarya.

Mangkunegara. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia.

Mathis, Robert dan Jackson (2004). *Human Resource Management* (Diana Angelica (ed.); 10th ed.). Salemba Empat.

Mattalatta, (2019). Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja, organizational citizenship behavior dan kinerja karyawan pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada PT. Putra Karella Group). *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 1(2), 35–43.

Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Uin Malang Press.

Mondy, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jilid 1 Ed). Erlangga.

Nimalathan, B. (2005). Employee Job Satisfaction and Performance. *Internasional Journal Associate PhD Valerie*, 1(1), 44.

- Nimran, (1997). *Perilaku Organisasi*. Citra Media.
- Nurhalim et al. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja (Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember)*.
- Organ. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (M. Lexington (ed.). Lexington Books.
- Organ, (1997). Organizational Citizenship Behavior: its Construct Clean-Up Time. *Human Performance Journal*, 10,2.
- Rahmi, (2014). *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi (Ilustrasi dibidang Pendidikan)* (Pertama). Media, Mitra Wicana.
- Rifqi Naufal Azri. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT TIRTA INVESTAMA (AQUA) PANDAAN*.
- Rivai, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Raa Grafindo Persada.
- Robbins, & Judge, (2007). *Organizational behavior*. New Jersey Pearson Educational.
- Robbins. (2008). *Perilaku Organisasi* (Edisi Baha). PT Intan Sejati, Klaten.
- Robbins, Stephen, (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Beyamin Molan. Erlangga, Jakarta. Sekaran.
- Robbins, Stephen (2007). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1&2, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rohman, (2010). *Hubungan Stres Kerja Dengan Kinerja Karyawan di Bagian Pembelajaran PT Bunga Wangsa Sejati Jawa Timur Park*. Fakultas Psikologi UIN Maliki Malang.

- Rudyanto, (2012). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Pada Kualitas Layanan, Kepuasan Pelayanan dan Kinerja*. 1–125. <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/28217/Pengaruh-Organizational-Citizenship-Behavior-Pada-Kualitas-Layanan-Kepuasan-Pelayanan-Dan-Kinerja-Studi-pada-Karyawan-dan-Pasien-Rumah-Sakit-Islam-Kustati-Surakarta>
- Safari, (2004). *Kepemimpinan* Edisi Pertama. Yogyakarta; Penerbit Graha Ilmu.
- Sani, Achmad., & Maharani, V. (2012). The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research*, 4(4), 102–106. <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2012/4-4/b.15>
- Sani, Achmad & Masyhuri, Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. UIN Maliki Press. Malang.
- Saputra. (2013). *Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan di PT Sumber Yalasangudra Muncar Banyuwangi*.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Penerbit Bnadar Maju.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.
- Suhardi, (2001). *Manajemen Pengantar Edisi Revisi, (Upp Amp Ykpn: Yogyakarta)*.
- Suhardi Sigit. (2001). *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial Bisnis Manajemen (FE UST)*.
- Sujak. *Kepemimpinan Pemimpin: Eksistensinya dalam perilaku organisasi*. Cetakan 1. Jakarta: Rajawali Pers, 1990.



- Supriyanto, dan Machfudz. (2019). *Riset Manajemen SDM* (P. C. I. Selaras (ed.); 1st ed.).
- Suzanna, (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT Taspen (PERSERO) kantor cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, XIX(1), 42–50.
- Tambe & Shanker (2014). A study of organizational citizenship behavior (OCB) and its dimensions : A literature review. *International Research Journal of Management*, 1.
- Tampi, (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado). *Jurnal "Acta Diurna" Volume III. No.4., III(4)*, 1–20.
- Vivin, et. al. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Sayriah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8, No. 17.
- Waspodo, Ristiani, & Handaru, (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 5(2), 222–242.
- Werdiasih, (2015). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. In *Jurnal Ekonomi*. <http://jurnal.stiemuhcilacap.ac.id/index.php/je511/article/view/14>
- Yohannes & Supit (2016). Gaya Kepemimpinan Transformasional 351. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, Vol 4 ,No.(3), 351–368.
- Yukl (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta Prenhallindo.
- Yukl (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.








**LAMPIRAN 1****BUKTI KONSULTASI**


Nama : Zakiyah Natasya

NIM/Jurusan : 18510065/Manajemen

Pembimbing : Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE.,M.Si

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Perumda Tugu Tirta Malang


No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	11 Oktober 2021	Pengajuan Outline	1. 
2	6 Desember 2021	Konsultasi Proposal Skripsi	2. 
3	4 Maret 2022	Revisi dan Acc Proposal	3. 
4	14 April 2022	Seminar Proposal	4. 
5	19 April 2022	Revisi Seminar Proposal	5. 
6	10 Juni 2022	Mengumpulkan Skripsi Bab I-V	6. 
7	13 Juni 2022	Revisi dan Acc Skripsi	7. 

8	16 Juni 2022	ACC Keseluruhan	8. 
---	--------------	-----------------	---

Malang, 17 Juni 2022

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen



  
**Muhammad Sulhan, SE., M.M**  
NIP. 197406042006041002

**LAMPIRAN 1****BIODATA PENELITI**

Nama : Zakiyah Natasya  
Tempat, tanggal lahir : Lamongan, 09 Mei 2001  
Alamat Asal : Dusun Sentul RT. 02 RW. 01 Desa Sidokelar Kec.  
Paciran Kab. Lamongan Jawa Timur  
Alamat Kos : Perumahan PNS D/7 Jl. Joyo Agung III Tlogomas Kec.  
Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur  
No. Telepon : 0881 3350 589  
E-mail : [znatasya36@gmail.com](mailto:znatasya36@gmail.com)

**Pendidikan Formal**

2004 – 2006 : TK Tadzibiyah NU Sentul Sidokelar Paciran  
2006 – 2012 : SDN Sidokelar Paciran  
2012 – 2015 : MTs Muhammadiyah 2 Paciran  
2015 – 2018 : SMA Muhammadiyah 6 Paciran  
2018 – 2022 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri  
Maulana Malik Ibrahim Malang

**Pendidikan Non Formal**

2018 – 2019 : Program Khusus Perkuliahan Arab UIN Maulana Malik Ibrahim  
Malang  
2019 – 2020 : English Language Center (ELC) UIN Maulana Malik Ibrahim  
Malang

**Pengalaman Organisasi**

Anggota Kewirausahaan PR. IPM SMA Muhammadiyah 6 Paciran  
Ketua Bidang Energi dan Sarana Organisasi Pelajar Pondok Karangasem Paciran  
Lamongan  
Ketua Bidang Riset Pengembangan Keilmuan IMM Resurgence UIN Malang  
Ketua Bidang Kaderisasi IMM Resurgence UIN Malang

**LAMPIRAN 2****KUISIONER PENELITIAN****SKRIPSI****“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* PADA PERUMDA TUGU TIRTA  
MALANG”**

Dengan Hormat,

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Salam Sejahtera Untuk Semua,

Dalam rangka penyusunan Skripsi untuk memenuhi syarat agar dapat menyelesaikan pendidikan Strata satu (S1). Saya Zakiyah Natasya Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memohon kesediaan Bapak/Ibu sebagai responden untuk memberikan informasi penelitian saya yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Perumda Tugu Tirta Malang”** dengan memberikan jawaban atas pertanyaan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk kepentingan akademik yang akan dirahasiakan.

Atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini, peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

Zakiyah Natasya

**IDENTITAS RESPONDEN****A. Data Diri Responden**

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : ( ) Pria ( ) Wanita
3. Pendidikan Terakhir : ( ) SMA/SMK  
( ) D3  
( ) S1  
( ) S2  
( ) lainnya.

**B. Petunjuk Pengisian**

Berilah tanda ceklis (√) pada jawaban yang Bapak/Ibu pilih di lembar jawaban yang telah disediakan. Pilihlah jawaban yang sesuai dengan perasaan, pendapat, dan keadaan Bapak/Ibu yang sebenarnya.

Keterangan :

1= Sangat Tidak Setuju (STS)

2= Tidak Setuju (TS)

3= Netral (N)

4= Setuju (S)

5= Sangat Setuju (ST)

## DAFTAR PERTANYAAN

### A. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Pimpinan saya selalu menetapkan standar kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan					
2	Pimpinan memberikan contoh kepada saya melakukan pekerjaan yang benar					
3	Pimpinan menekankan pentingnya komitmen kepada saya dalam mencapai visi misi perusahaan					
4	Pimpinan selalu mengajak saya untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal					
5	Pimpinan menyarankan pada saya untuk melihat masalah sebagai kesempatan belajar					
6	Pimpinan memberikan perhatian disaat saya sedang mendapatkan masalah					

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

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya					
2.	Saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat					
3.	Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak					

	dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya					
4.	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan					
5.	Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut					
6.	Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik					
7.	Saya akan datang ke kantor sebelum jam masuk kerja					
8.	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh.					
9.	Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi					
10.	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada					
11.	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah di adakan perusahaan					
12.	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan perusahaan					

### C. KINERJA KARYAWAN

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya mengerjakan tugas dengan teliti					



2.	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
3.	Saya selalu menghasilkan kerja yang dapat diterima oleh atasan dan rekan kerja					
4.	Saya selalu menghasilkan kuantitas kerja yang sesuai dengan target					
5.	Saya melakukan pekerjaan secara efisien					
6.	Saya mengetahui deskripsi dari pekerjaan yang saya kerjakan					
7.	Saya tahu bagaimana mengerjakan tugas dengan baik					
8.	Pekerjaan yang saya selesaikan dapat diterima dengan baik					
9.	Saya dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan					
10.	Saya selalu sedia kapanpun dibutuhkan oleh perusahaan					
11.	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jam kantor					
12.	Saya bersifat netral terhadap masalah yang terjadi dalam time work					

**LAMPIRAN 3****DATA KUESIONER****1. DATA KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL****(X)**

<b>No.</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>	<b>x4</b>	<b>x5</b>	<b>x6</b>	<b>TOTAL</b>
1.	5	5	5	5	5	5	30
2.	5	5	5	5	5	5	30
3.	4	4	4	4	4	4	24
4.	4	5	4	5	5	3	26
5.	5	5	5	5	5	4	29
6.	1	2	1	2	2	1	9
7.	4	5	4	3	4	5	25
8.	5	5	5	5	5	5	30
9.	5	5	5	5	5	5	30
10.	4	5	5	5	5	5	29
11.	4	5	5	5	4	5	28
12.	3	4	3	3	3	4	20
13.	5	5	5	5	5	5	30
14.	4	4	4	4	4	4	24
15.	3	3	2	4	3	4	19
16.	5	4	5	5	5	5	29
17.	4	5	5	5	5	5	29
18.	4	5	5	4	5	5	28
19.	5	5	5	5	5	5	30
20.	3	5	5	5	5	5	28
21.	4	4	4	4	4	4	24
22.	5	5	4	4	4	5	27
23.	5	5	5	5	5	5	30
24.	3	4	4	4	4	4	23

25.	3	4	5	4	4	3	23
26.	5	5	5	5	5	5	30
27.	5	5	4	4	5	5	28
28.	4	3	4	4	4	3	22
29.	3	3	4	4	4	4	22
30.	5	4	4	5	5	5	28
31.	5	5	5	5	4	4	28
32.	4	5	5	5	5	5	29
33.	5	4	5	4	5	3	26
34.	5	5	5	5	5	5	30
35.	5	5	5	5	5	5	30
36.	5	5	5	4	5	4	28
37.	4	4	3	4	3	3	21
38.	4	5	5	4	5	5	28
39.	3	3	5	4	4	4	23
40.	3	4	2	4	4	5	22
41.	5	5	5	5	5	5	30
42.	3	5	4	4	3	5	24
43.	3	4	3	4	4	3	21
44.	5	5	4	5	5	5	29
45.	5	5	5	5	5	5	30
46.	4	3	2	5	5	3	22
47.	4	5	3	3	3	3	21
48.	2	5	4	4	4	5	24
49.	4	5	4	4	4	4	25
50.	4	4	5	5	5	5	28
51.	4	5	4	5	5	4	27
52.	5	5	5	5	5	5	30
53.	4	4	4	4	4	4	24

54.	4	4	5	4	4	5	26
55.	4	5	5	5	4	4	27
56.	5	5	5	5	5	5	30
57.	4	5	4	4	3	3	23
58.	4	4	3	3	2	3	19
59.	5	5	5	5	5	4	29
60.	5	5	5	5	5	5	30
61.	4	5	5	4	5	5	28
62.	1	2	4	3	3	2	15
63.	5	5	5	5	5	5	30
64.	4	5	4	4	4	5	26
65.	5	4	5	5	4	3	26
66.	5	5	5	5	5	4	29
67.	5	4	4	4	4	5	26
68.	4	5	5	5	5	4	28
69.	4	4	5	5	5	4	27
70.	5	4	5	5	5	5	29
71.	5	5	4	4	4	5	27
72.	5	4	5	5	5	4	28
73.	5	5	5	5	4	4	28
74.	3	5	5	5	5	5	28
75.	5	5	4	4	4	5	27
76.	5	5	4	4	5	5	28
77.	5	4	5	5	4	5	28



27.	3	3	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	46
28.	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	46
29.	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	48
30.	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	54
31.	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	52
32.	5	5	2	5	5	4	5	4	5	5	4	4	53
33.	5	5	4	5	5	3	3	4	3	4	5	4	50
34.	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	57
35.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
36.	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	48
37.	2	3	3	4	4	3	5	3	5	4	4	4	44
38.	3	4	3	5	5	5	3	5	5	3	4	5	50
39.	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	56
40.	4	5	2	4	5	5	5	3	3	3	5	3	47
41.	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	53
42.	4	3	2	4	4	5	3	3	4	2	3	3	40
43.	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	55
44.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
45.	5	5	1	2	2	1	1	2	1	1	4	3	28
46.	5	5	2	5	5	3	2	4	5	4	2	5	47
47.	3	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	4	48
48.	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	44
49.	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	42
50.	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	52
51.	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	53
52.	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	54
53.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
54.	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	50
55.	3	4	3	5	4	4	3	2	5	4	3	3	43

56.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
57.	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	41
58.	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	46
59.	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	56
60.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
61.	5	5	3	5	4	4	4	4	5	3	3	5	50
62.	3	5	3	5	4	4	3	5	4	1	4	4	45
63.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
64.	3	3	2	4	4	5	2	4	3	3	4	4	41
65.	3	3	1	5	4	3	5	5	4	4	4	4	45
66.	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	54
67.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
68.	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	52
69.	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	55
70.	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	50
71.	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	57
72.	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
73.	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	56
74.	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	57
75.	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	57
76.	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	56
77.	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	56

**C. KINERJA KARYAWAN**

<b>No.</b>	<b>y.1</b>	<b>y.2</b>	<b>y.3</b>	<b>y.4</b>	<b>y.5</b>	<b>y.6</b>	<b>y.7</b>	<b>y.8</b>	<b>y.9</b>	<b>y.10</b>	<b>y.11</b>	<b>y.12</b>	<b>TOTAL</b>
1.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	56
5.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
6.	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	16
7.	5	3	4	4	3	5	4	4	5	5	3	5	50
8.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
9.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
10.	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	58
11.	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	55
12.	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	41
13.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
14.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
15.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	49
16.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	56
17.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
18.	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	50
19.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
20.	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
21.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
22.	4	4	4	3	5	5	5	3	3	3	5	5	49
23.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
24.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
25.	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	54
26.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
27.	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	57





57.	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	48
58.	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	46
59.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
60.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	58
61.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	58
62.	3	2	5	5	4	5	2	4	5	5	3	4	47
63.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
64.	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
65.	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	5	5	51
66.	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	58
67.	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
68.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
69.	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	57
70.	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	54
71.	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	54
72.	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	54
73.	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	55
74.	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	53
75.	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	54
76.	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	52
77.	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	55

## LAMPIRAN 4

## DISTRIBUSI FREKUENSI

## 1. Deskripsi Karakteristik Responden

## Karakteristik Responden Menurut Usia

Keterangan	Frekuensi	Presentase
<b>Usia</b>		
20-30	7	9,3
30-40	13	17,3
40-50	32	42,7
>50	23	30,7

## Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Keterangan	Frekuensi	Presentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-Laki	52	69,3
Wanita	23	30,7

## Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Keterangan	Frekuensi	Presentase
<b>Pendidikan Terakhir</b>		

SMA/SMK	7	9,3
Diploma	4	5,3
S1	59	78,7
S2	5	6,7

### Karakteristik Responden Menurut Bagian

Keterangan	Frekuensi	Presentase
<b>Bagian</b>		
Perencanaan Teknik	5	6,7
Produksi	7	9,3
Kehilangan Air	5	6,7
Perawatan	4	5,3
Pengawasan Pekerjaan	14	18,7
Pengadaan	4	5,3
Sistem Informasi Manajemen	5	6,7
Sumber Daya Manusia	4	5,3
Penelitian Dna Pengembangan	2	2,7
Keuangan	4	5,3
Hubungan Pelanggan	13	17,3
Umum	8	10,7

## 2. Jawaban Responden

### a. Jawaban Responden Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	R	TS	STS	
X1	F	34	25	14	3	1	4.14
	%	44.16	32.47	18.18	3.90	1.30	
X2	F	40	30	6	1	0	4.42
	%	51.95	38.96	7.79	1.30	0.00	
X3	F	38	30	7	2	0	4.35
	%	49.35	38.96	9.09	2.60	0.00	
X4	F	35	36	6	0	0	4.38
	%	45.45	46.75	7.79	0.00	0.00	
X5	F	36	31	9	1	0	4.32
	%	46.75	40.26	11.69	1.30	0.00	
X6	F	35	28	12	2	0	4.25
	%	45.45	36.36	15.58	2.60	0.00	

**b. Jawaban Responden Kinerja Karyawan (Y)**

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	R	TS	STS	
Y1	F	42	27	7	0	1	4.42
	%	54.55	35.06	9.09	0.00	1.30	
Y2	F	39	25	10	2	1	4.29
	%	50.65	32.47	12.99	2.60	1.30	
Y3	F	43	26	7	0	1	4.43
	%	55.84	33.77	9.09	0.00	1.30	
Y4	F	41	25	10	0	1	4.36
	%	53.25	32.47	12.99	0.00	1.30	
Y5	F	41	26	9	1	0	4.39
	%	53.25	33.77	11.69	1.30	0.00	
Y6	F	45	25	5	2	0	4.47
	%	58.44	32.47	6.49	2.60	0.00	
Y7	F	41	27	6	2	1	4.36
	%	53.25	35.06	7.79	2.60	1.30	
Y8	F	40	29	6	0	2	4.36
	%	51.95	37.66	7.79	0.00	2.60	
Y9	F	40	28	7	1	1	4.36
	%	51.95	36.36	9.09	1.30	1.30	
Y10	F	35	28	12	1	1	4.23
	%	45.45	36.36	15.58	1.30	1.30	
Y11	F	48	22	6	0	1	4.51
	%	62.34	28.57	7.79	0.00	1.30	
Y12	F	45	25	6	0	1	4.47
	%	58.44	32.47	7.79	0.00	1.30	

**c. Jawaban Responden Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)**

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	R	TS	STS	
Z1	F	30	26	20	1	0	4.10
	%	38.96	33.77	25.97	1.30	0.00	
Z2	F	36	31	9	1	0	4.32
	%	46.75	40.26	11.69	1.30	0.00	
Z3	F	18	29	21	7	2	3.70
	%	23.38	37.66	27.27	9.09	2.60	
Z4	F	39	33	4	1	0	4.43
	%	50.65	42.86	5.19	1.30	0.00	
Z5	F	34	35	7	1	0	4.32
	%	44.16	45.45	9.09	1.30	0.00	
Z6	F	33	32	11	0	1	4.25
	%	42.86	41.56	14.29	0.00	1.30	
Z7	F	35	27	12	2	1	4.21
	%	45.45	35.06	15.58	2.60	1.30	
Z8	F	29	35	10	3	0	4.17
	%	37.66	45.45	12.99	3.90	0.00	
Z9	F	34	35	7	0	1	4.31
	%	44.16	45.45	9.09	0.00	1.30	
Z10	F	27	33	14	1	2	4.06
	%	35.06	42.86	18.18	1.30	2.60	
Z11	F	27	35	13	2	0	4.13
	%	35.06	45.45	16.88	2.60	0.00	
Z12	F	28	36	13	0	0	4.19
	%	36.36	46.75	16.88	0.00	0.00	

## LAMPIRAN 5

## Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

## 1. Uji Instrumen Data

## a. Uji Validitas

## GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X)

		Correlations						
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	TOTAL
X1	Pearson Correlation	1	.515**	.455*	.558**	.680**	.515**	.785**
	Sig. (2-tailed)		.004	.012	.001	.000	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2	Pearson Correlation	.515**	1	.660**	.441*	.643**	.630**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.004		.000	.015	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X3	Pearson Correlation	.455*	.660**	1	.639**	.758**	.451*	.822**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000		.000	.000	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X4	Pearson Correlation	.558**	.441*	.639**	1	.784**	.361*	.777**
	Sig. (2-tailed)	.001	.015	.000		.000	.050	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X5	Pearson Correlation	.680**	.643**	.758**	.784**	1	.482**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X6	Pearson Correlation	.515**	.630**	.451*	.361*	.482**	1	.717**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.012	.050	.007		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.785**	.809**	.822**	.777**	.899**	.717**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).





	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.329	.057	.000	.009		.058	.024	.001	.012	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z.8	Pearson Correlation	.468*	.683*	.469*	.825*	.797*	.732*	.350	1	.838*	.556*	.734*	.799*	.847*
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.009	.000	.000	.000	.058		.000	.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z.9	Pearson Correlation	.458*	.700*	.322	.826*	.758*	.792*	.410*	.838*	1	.673*	.650*	.882*	.846*
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.083	.000	.000	.000	.024	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z.10	Pearson Correlation	.689*	.793*	.389*	.663*	.721*	.662*	.575*	.556*	.673*	1	.694*	.652*	.830*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.034	.000	.000	.000	.001	.001	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z.11	Pearson Correlation	.628*	.728*	.419*	.734*	.785*	.720*	.455*	.734*	.650*	.694*	1	.629*	.842*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.021	.000	.000	.000	.012	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z.12	Pearson Correlation	.563*	.688*	.374*	.757*	.735*	.867*	.465*	.799*	.882*	.652*	.629*	1	.862*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.042	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TO TAL	Pearson Correlation	.760*	.911*	.586*	.842*	.902*	.869*	.605*	.847*	.846*	.830*	.842*	.862*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y8	Pearson Correlation	.701**	.564*	.651*	.730*	.652*	.742*	.703*	1	.750*	.702*	.473*	.579*	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y9	Pearson Correlation	.559**	.495*	.592*	.679*	.612*	.705*	.692*	.750*	1	.691*	.341*	.516*	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y10	Pearson Correlation	.551**	.465*	.525*	.597*	.576*	.659*	.483*	.702*	.691*	1	.384*	.481*	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y11	Pearson Correlation	.518**	.627*	.438*	.556*	.603*	.468*	.639*	.473*	.341*	.384*	1	.527*	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.001		.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y12	Pearson Correlation	.593**	.447*	.467*	.537*	.678*	.621*	.600*	.579*	.516*	.481*	.527*	1	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
TOTAL	Pearson Correlation	.787**	.766*	.730*	.833*	.831*	.824*	.847*	.872*	.807*	.754*	.691*	.737*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

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

## b. UjiReliabilitas

### Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	22.0000	14.483	.810	.935
X2	21.7000	15.459	.825	.932
X3	21.8000	14.303	.856	.929
X4	21.7333	15.857	.812	.935
X5	21.7000	15.321	.910	.924
X6	21.7333	14.892	.788	.937

## *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

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

### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	12

### **Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	46.2667	67.444	.702	.947
Z2	46.1667	66.282	.889	.941
Z3	46.5333	70.602	.495	.955
Z4	45.7667	68.254	.809	.943
Z5	46.0333	67.895	.881	.941
Z6	46.0333	67.344	.839	.942
Z7	46.0333	72.861	.543	.951
Z8	45.9667	67.482	.812	.943
Z9	45.9000	70.024	.819	.944
Z10	46.0667	68.133	.793	.944
Z11	46.1000	68.093	.808	.943
Z12	46.0667	67.099	.830	.943

## Kinerja Karyawan (Y)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	11

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	43.2333	63.289	.895	.965
Y2	43.4667	62.878	.887	.965
Y3	43.4000	63.834	.799	.968
Y4	43.4333	62.461	.908	.965
Y5	43.3667	64.447	.823	.967
Y6	43.2000	64.510	.890	.966
Y7	43.3667	62.447	.893	.965
Y8	43.4667	62.189	.938	.964
Y9	43.5000	66.534	.699	.971
Y10	43.2667	64.478	.806	.968
Y11	43.3000	64.217	.791	.968

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.98786167
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.058
	Negative	-.073
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

### b. Uji Linieritas

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
z * x	75	0.0%	1048503	100.0%	1048578	100.0%
y * x	75	0.0%	1048503	100.0%	1048578	100.0%

#### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
z * x	Between	(Combined)	674.044	13	51.850	.821	.637
	Groups	Linearity	101.221	1	101.221	1.602	.210



		Deviation from Linearity	572.823	12	47.735	.756	.692
	Within Groups		3853.743	61	63.176		
	Total		4527.787	74			
y * x	Between Groups	(Combined) Linearity	653.764	13	50.290	.831	.626
		Deviation from Linearity	142.597	1	142.597	2.356	.130
		Deviation from Linearity	511.167	12	42.597	.704	.742
	Within Groups		3691.783	61	60.521		
	Total		4345.547	74			

### 3. Uji Analisis Jalur (Path Analysis)

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.633 <sup>a</sup>	.401	.393	5.89747

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.179	4.636		4.353	.000
	GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	1.234	.174	.633	7.079	.000

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.1	.856 <sup>a</sup>	.732	.725	4.07450

a. Predictors: (Constant), KINERJA KARYAWAN, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.393	3.585		.389	.699
	GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	.390	.156	.195	2.505	.014
	KINERJA KARYAWAN	.739	.080	.719	9.258	.000

a. Dependent Variable: OCB

### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Hasil Uji
Gaya Kepemimpinan Trnasformasional	0,943	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,949	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,970	Reliabel

### Hasil Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.98786167
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.058
	Negative	-.073
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

### Hasil Uji Linieritas

Model	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) ke Kinerja Karyawan (Y)	0,00	Linier
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) ke Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,00	Linier
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Organizational Citizenship Behavior (Z) ke Kinerja Karyawan (Y)	0,00	Linier

**Tabel 4.13 Perhitungan Pengaruh**

Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Nilai Signifikan
X ke Z = 0,650	X ke Z ke y = $(0,650 \times 0,746) =$ 0,489	X ke Z ke Y = $(0,195 + 0,489) =$ 0,684	X ke Z = 0,000
X ke Y = 0,195			X ke Y = 0,000
Z ke Y = 0,746			Z ke Y = 0,000