

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) PADA KARYAWAN DI RUMAH MAKAN AYAM
BAWANG CAK PER**

SKRIPSI



Oleh :

Wildan Habibulloh (13410071)

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2017

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) PADA KARYAWAN DI RUMAH MAKAN AYAM
BAWANG CAK PER**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh
gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Oleh :

Wildan Habibulloh

NIM. 13410071

JURUSAN PSIKOLOGI

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2017

HALAMAN PERSETUJUAN

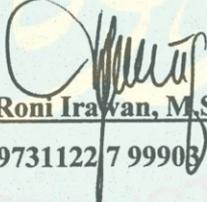
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) PADA KARYAWAN DI RUMAH MAKAN AYAM
BAWANG CAK PER**

SKRIPSI

Oleh :

**Wildan Habibulloh
NIM. 13410071**

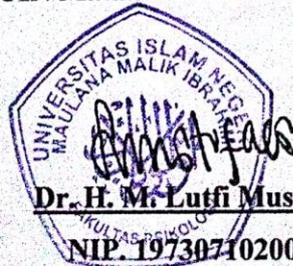
**Telah Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing**


Andik Roni Irawan, M.Si. Psi.
NIP. 197311227 999031 003

Mengetahui

Dekan Fakultas Psikologi

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M. Ag
NIP. 197307102000031002

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(OCB) PADA KARYAWAN DI RUMAH MAKAN AYAM
BAWANG CAK PER**

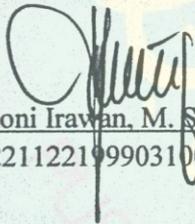
SKRIPSI

Oleh:
Wildan Habibulloh
NIM. 13410071

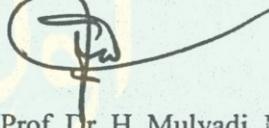
Telah dipertahankan di depan dewan penguji dan dinyatakan telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana psikologi (S. Psi) Pada tanggal 17 Juli 2017

Susunan Dewan Penguji

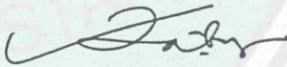
Dosen Pembimbing


Andik Roni Irawan, M. Si. Psi
1973112211221999031003

**Anggota Penguji Lain
Penguji Utama**


Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I
195507171982031005

Ketua Penguji


Yusuf Ratu Agung, MA
198010202015031002

Mengetahui
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. H. Lutfi Mustofa, M. Ag
NIP. 197307102000031002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Wildan Habibulloh

NIM : 13410071

Fakultas : Psikologi

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per

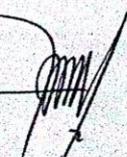
Menyatakan bahwa penelitian tersebut adalah karya peneliti sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini dibuat oleh peneliti dengan sebenarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar peneliti bersedia mendapat sanksi secara akademis.

Malang, 12 Juni 2017

Yang menyatakan





Wildan Habibulloh
NIM. 13410071

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Jika apa yang anda lakukan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk bermimpi lebih, belajar lebih, melakukan lebih dan menjadi lebih, maka anda adalah seorang pemimpin”

John Quincy Adams



Karya ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua

Ibu Muntamatun Fatimah & Bapak Nawawi

atas segala doa , cinta dan kasih sayangnya selama ini

keluarga besar yang turut mendukung dan memotivasi

serta sahabat-sahabatku yang setia menemani perjuanganku

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Syukur Alhamdulillah senantiasa penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat, taufik, hidayah serta inayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Sholawat dan salam senantiasa terlimpahkan kepada junjungan umat Islam Nabi Muhammad SAW, semoga kita mendapat syafa'at beliau kelak dihari kiamat.

Karya ini mungkin tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.si., Selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M. Ag., selaku Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Andik Roni Irawan, M.Si. Psi. selaku dosen pembimbing yang sudah dengan sabar dalam membimbing dan memberikan arahan kepada peneliti sehingga laporan ini bisa terselesaikan dengan baik.
4. Orang tua yang selalu senantiasa mendoakan, dukungan dan cinta kasihnya hingga saat ini.
5. Dr. Hj. Siti Mahmudah, M.Si selaku dosen wali yang selalu memberi bimbingan dan menjadi penyemangat bagi peneliti selama masa studi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Bapak/Ibu dosen Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim yang sudah dengan ikhlas menyalurkan ilmunya selama masa perkuliahan.
7. Segenap civitas akademika Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang terutama seluruh dosen, terima kasih tiada tara atas ilmu dan bimbingannya. Juga kepada seluruh staff yang selalu sabar melayani administrasi selama proses penelitian ini.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis hingga terselesaikannya penelitian ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Semoga Allah membalas kebaikan kalian semua.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan skripsi ini.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis berharap semoga karya ini memberikan manfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca umumnya.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Malang, 12 Juni 2017

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
مستخلص البحث	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN TEORI	11
A. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	11
1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	11
2. Aspek-aspek <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	12
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	14
4. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dalam Perspektif Islam	16
B. Kepemimpinan Transformasional	22
1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional	22
2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional	24
3. Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam.....	26

C.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	29
D.	Hipotesis	32
BAB III	METODE PENELITIAN	33
A.	Rancangan Penelitian	33
B.	Identifikasi Variabel	33
C.	Definisi Operasional	34
D.	Populasi dan Sampel	35
E.	Instrumen Penelitian	36
F.	Prosedur Penelitian	39
G.	Validitas dan Reliabilitas	40
H.	Analisis Data	46
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	49
A.	Pelaksanaan Penelitian	49
1.	Gambaran Lokasi Penelitian	49
2.	Waktu dan Tempat	54
3.	Jumlah Subyek Penelitian	54
4.	Prosedur Pengumpulan Data	54
B.	Hasil Uji Normalitas dan Uji Linieritas	55
1.	Uji Normalitas	55
2.	Uji Linieritas	56
C.	Hasil Uji Deskripsi	57
1.	Deskripsi Tingkat Kepemimpinan Transformasional	57
2.	Deskripsi Tingkat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	59
D.	Hasil Uji Hipotesis	62
E.	Pembahasan	63
1.	Tingkat Kepemimpinan Transformasional	63
2.	Tingkat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	66
3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	68
BAB V	PENUTUP	71
A.	Kesimpulan	71

B. Saran.....	72
1. Saran untuk Perusahaan.....	72
2. Saran untuk Peneliti Selanjutnya.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....	73



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Keterangan Nilai Favorabel	37
Tabel 2. Blue Print Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	37
Tabel 3. <i>Blue Print</i> Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) ...	39
Tabel 4. Daftar Nama Panelis Aiken V	42
Tabel 5. Distribusi Aitem Valid Skala Kepemimpinan Transformasional	43
Tabel 6. Distribusi Aitem Valid Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	44
Tabel 7. Kriteria Jenjang	47
Tabel 8. Nama Dan Alamat Tiap Cabang Ayam Bawang Cak Per	50
Tabel 9. Data Modal Buka Cabang Ayam Bawang Cak Per	52
Tabel 10. Hasil Uji Normalitas	55
Tabel 11. Hasil Uji Linieritas Kepemimpinan Transformasional Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	56
Tabel 12. Deskripsi Kepemimpinan Transformasional	57
Tabel 13. Pembagian Kategorisasi Kepemimpinan Transformasional	57
Tabel 14. Kategorisasi Tingkat Kepemimpinan Transformasional	58
Tabel 15. Frekuensi Dan Prosentase Tingkat Kepemimpinan Transformasional	59
Tabel 16. Deskripsi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	60
Tabel 17. Pembagian Kategorisasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	60
Tabel 18. Kategorisasi Tingkat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	61
Tabel 19. Frekuensi Dan Prosentase Tingkat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	61
Tabel 20. Hasil Analisis Regresi.....	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Susunan Struktur Karyawan Ayam Bawang Cak Per 51



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Skala Kepemimpinan Transformasional
- Lampiran 2. Skala Organizational Citizenship Behavior
- Lampiran 3. Blue Print skala Kepemimpinan Transformasional
- Lampiran 4. Blue Print skala Organizational Citizenship Behavior
- Lampiran 5. Uji Aiken V
- Lampiran 6. Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional
- Lampiran 7. Uji Validitas dan Reliabilitas Organizational Citizenship Behavior
- Lampiran 8. Distribusi Skor Aitem Skala Kepemimpinan Transformasional
- Lampiran 9. Distribusi Skor Aitem Skala Organizational Citizenship Behavior
- Lampiran 10. Data Responden Penelitian
- Lampiran 11. Bukti Konsultasi
- Lampiran 12. Hasil Analisis Regresi
- Lampiran 13. Ringkasan Skripsi (Naskah Publikasi)

ABSTRAK

Abstrak: Habibulloh, Wildan (2017) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per. Skripsi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing : Andik Roni Irawan, M.Si. Psi.

Terdapat banyak faktor yang membuat seorang karyawan bekerja dengan totalitas yang tinggi adalah perasaan nyaman dan ‘menikmati’ terhadap pekerjaan yang dilakukan. Salah satu hal yang dapat memicu kondisi tersebut adalah penerapan kepemimpinan transformasional. Maka dari itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilakukan pada karyawan Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per yang berjumlah 100 orang karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan tehnik random. Sementara pengumpulan datanya dilakukan menggunakan skala Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Analisis data yang digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah analisis regresi sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Ayam Bawang Cak Per memiliki tingkat kepemimpinan transformasional yang tinggi dengan prosentase sebanyak 62% dan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berada pada kategori sedang dengan prosentase sebanyak 69%. Hasil analisis data menunjukkan nilai $sig = 0,000$ atau $Sig < 0,05$. Hal tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkat.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

ABSTRACT

Abstract: Habibulloh, Wildan (2017) The Role of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Employees at Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per. Thesis, Faculty of Psychology, State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang.

Advisor: Andik Roni Irawan, M.Si. Psi

The factors that make an employee work with high totality are a feeling of comfort and 'enjoy' to the work. One of the things that can trigger such a condition is the application of transformational leadership. Therefore, the aim of this study is to examine the role of transformational leadership of Organizational Citizenship Behavior (OCB) to employees at Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per.

This research is a quantitative research conducted on 100 employees of Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per. Sampling was done by random technique. The data is collected by using the scale of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB). The data analysis used to test the transformational leadership role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a simple regression analysis.

The results showed that the majority of employees at Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per had high transformational leadership level with 62% percentage and Organizational Citizenship Behavior (OCB) level is in medium category with 69% percentage. The result of data analysis shows the value of sig = 0,000 or Sig <0,05. It proves that transformational leadership has a positive and significant role to Organizational Citizenship Behavior (OCB). This means that the higher level of transformational leadership that is applied then Organizational Citizenship Behavior (OCB) will increase.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior (OCB).

مستخلص البحث

حبيب الله، ولدان (2017) دور القيادة التحويلية على السلوكية المواطنة التنظيمية *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) على العاملين في مطعم أيام باكار جاك فير. البحث الجامعي. كلية علم النفس، جامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج.
المشرف : أنديك راني إروان، الماجستير

هناك كثيرالعوامل التي تجعل الموظف الذي يجعل مع مجمل عالية يعنى الشعور الراحة و "التمتع" على العمل. واحدة من الأشياء الذى يمكن أن يؤدي إلى حالة يعنى تنفيذ القيادة التحويلية. وهكذا كان الغرض من هذه الدراسة لبحث دور القيادة التحويلية على السلوكية المواطنة التنظيمية (OCB) على العاملين في مطعم أيام باكار جاك فير

هذا البحث هو البحث الكمي الذى يجري على العاملين في مطعم أيام باكار جاك فير الذين يبلغون مجموعها 100 موظفين. وقد تم أخذ العينات بواسطة تقنية عشوائية. في حين يتم جمع البيانات باستخدام مقياس من القيادة التحويلية وسلوكية المواطنة التنظيمية (OCB). تحليل البيانات المستخدمة يعنى لبحث دور القيادة التحويلية على السلوكية التنظيمية المواطنة (OCB) هو تحليل الانحدار البسيط.

وأظهرت النتائج أن غالبية الموظفين أيام باكار جاك فير لديهم مستوى عال من القيادة التحويلية بنسبة 62% ومستوى سلوكية المواطنة التنظيمية (OCB) في الفئة المتوسطة مع نسبة 69%. وأظهرت نتائج تحليل البيانات من قية سيح=0,000 أو سيح > 0.05. ثبت أن القيادة التحويلية لها دورة إيجابية وكبيرة على السلوك المواطنة التنظيمية (OCB) بمعنى أعلى المستوى القيادة التحويلية، فستزود السلوكية المواطنة التنظيمية (OCB)

كلمات الرئيسية: القيادة التحويلية، سلوكية المواطنة التنظيمية (OCB)

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan adalah wadah yang menaungi proses kegiatan produksi dan distribusi guna pemenuhan terhadap kebutuhan manusia. Secara khusus, KBBI mengartikan perusahaan/instansi adalah organisasi profesional yang memiliki aturan main tertentu sesuai dengan visi, misi, dan tujuan dibentuknya perusahaan. Aturan main diperuntukkan untuk karyawan supaya tetap menjaga dan meningkatkan kualitas perusahaan. Oleh sebab itu, banyak tuntutan yang harus dipenuhi oleh sebuah organisasi untuk selalu memiliki strategi meningkatkan daya jual dan memiliki keunggulan kompetitif yang berbeda untuk memenangkan persaingan bisnis dan semakin memajukan organisasi.

Organisasi akan mampu bertahan di era ekonomi baru dan mampu memenangkan persaingannya ketika organisasi tersebut tidak hanya mengandalkan strategi-strategi yang berkaitan dengan konsumen (perluasan jaringan, marketing, pendapatan dll). Melainkan, juga memiliki kepedulian besar terhadap sumber daya manusia (Human Resources). Norton (Becker, 2009) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia merupakan fondasi bagi penciptaan nilai, aset yang tak dapat diraba (Intangible Asset). Berbagai kajian menunjukkan 85 persen nilai suatu perusahaan didasarkan pada Intangible Asset. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia adalah elemen yang sangat penting dalam suatu organisasi. Tentunya, sumber daya manusia yang sehat akan mengantarkan pada kinerja yang sehat pula.

Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per adalah suatu bisnis yang bergerak dalam bidang kuliner. Penelitian ini berdasarkan karir peneliti yang bekerja di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per. Selama bekerja ditempat tersebut peneliti menemukan banyak fenomena. Salah satunya adalah terdapat perbedaan pada perilaku karyawan dalam melaksanakan *job description*. Saat peneliti melakukan observasi tidak langsung, terdapat karyawan yang melakukan pekerjaan di luar *job descriptionnya*. Contoh dari perilaku tersebut ialah koordinator *waiters* yang melakukan penukaran uang receh untuk pengembalian dan ikut membersihkan ruangan. Sedangkan tugas koordinator *waiters* adalah melakukan kontroling terhadap pelayanan, kinerja karyawan dan persediaan makanan yang di *display*. Begitupun dengan staf produksi yang memiliki tugas utama menanak nasi dan membuat aneka macam sambal ikut membantu rekan kerjanya dalam menggoreng ayam dan lele setelah menyelesaikan tugasnya.

Staf produksi tersebut merasakan kenyamanan disaat melakukan tindakan yang bisa membantu mengurangi beban kerja rekannya (wawancara, 24 Februari 2017). Terdapat pula koordinator produksi yang langsung membersihkan lantai dapur, agar kondisinya kering dan tidak licin (observasi, 25 Februari 2017). Perilaku-perilaku demikian merupakan perilaku *extra role* (OCB) yang dapat bermanfaat dan merupakan tindakan yang positif untuk kemajuan organisasi.

Jahangir (2004) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku partisipatif dalam menyelesaikan tugas di luar tugas wajib formal perusahaan. Perilaku tersebut dapat meningkatkan kualitas organisasi. Menurut Organ *Organizational Citizenship Behavior* adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward*

formal organisasi (Podsakoff et.al., 2000). Tetapi secara tidak langsung (agregat) perilaku tersebut dapat meningkatkan aktivitas organisasi. Perilaku ini tidak masuk dalam kategori *job description*, sehingga karyawan tidak dikenai *punishment* jika tidak melaksanakannya. Apabila perilaku ini dapat diaplikasikan pada semua staf, manfaat yang akan diberikan sangat banyak untuk organisasi.

Selain itu di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per memiliki karyawan yang hanya fokus pada *job description*-nya. Mereka enggan melakukan tindakan di luar tugasnya meskipun masih dalam waktu kerja. Mereka berhenti dan duduk tenang karena belum ada pelanggan setelah selesai dalam menyelesaikan tugasnya. Bahkan masih ada yang memainkan *handphone* saat jam kerja berlangsung. Mereka merasa dengan alasan tugasnya sudah selesai sehingga tidak ada lagi yang perlu dikerjakan. Padahal di dalam aturan bekerja tidak diperkenankan bagi para staf untuk memainkan *handphone* saat jam kerja berlangsung (wawancara, 23 Februari 2017). Sewaktu peneliti menanyakan langsung kepada staf yang melakukan hal tersebut di lain waktu, staf tersebut berdalih bahwa tugas yang perlu dikerjakan adalah tugas yang sudah tertulis di *job description*nya, diluar itu staf tidak peduli akan tugas rekan-rekan kerjanya.

Fenomena yang demikian (staf yang tidak menaati peraturan) akan mengganggu stabilitas kinerja staf lainnya. Sebab individu tersebut menjadi penghambat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan team. Kejadian tersebut ditakutkan akan menjadi kebiasaan dan mempengaruhi individu lainnya jika tidak ada tindak lanjut. Kinerja individu yang maksimal akan memberikan dampak yang signifikan terhadap keunggulan perusahaan. Sebab kinerja individu yang maksimal memiliki peranan penting dalam mempengaruhi kemajuan perusahaan

secara keseluruhan. Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan oleh Siswanto & Sucipto (2010) menjelaskan bahwa keefektifan organisasi terletak pada seberapa efektif perilaku individu dalam organisasi. Keefektifan perilaku individu karyawan dapat dilakukan dengan menerapkan pemberdayaan pada karyawan.

Demi mendapatkan kriteria kinerja yang baik, karyawan dituntut untuk berperilaku sesuai harapan perusahaan. Perilaku ini tidak hanya mencakup *in-role* yaitu bekerja sesuai dengan standar *job description* yang berlaku, melainkan juga *extra-role* yaitu memberikan perusahaan lebih dari yang diharapkan. Sloot berpendapat bahwa perilaku demikian cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial yang memiliki kemampuan untuk berempati kepada orang lain dan lingkungan, serta menyeleraskan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai-nilai lingkungan sekitarnya (Novliadi, 2007).

Beragam faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya kinerja extra role. Diantaranya adalah terdapat empat faktor yang mempengaruhi terjadinya OCB yaitu karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik organisasi dan karakteristik gaya kepemimpinan (Loisch, 2010). Model gaya kepemimpinan yang terkenal dalam dua dekade terakhir ini terdapat dua model yakni, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Model tersebut dicetuskan oleh Bass dan Avolio. Para pengikutnya sampai sekarang menganggap dua model tersebut sebagai model yang digunakan secara universal (Fukushige dan Spicer, 2007).

Bennis (2001) berpendapat bahwa pemimpin yang mampu bekerja lebih efektif pada lingkungan yang berubah-ubah dengan cepat dan mampu memahami tantangan yang dihadapinya dan pengikutnya serta kemudian menanggapi

tantangan tersebut dengan tepat. Pemimpin tersebut disebut sebagai pemimpin adaptif dan fleksibel. Bass (1985) melabeli tipe kepemimpinan adaptif yang digambarkan sebagai transformasional. Sejalan dengan pendapat tersebut, Burns mengkonseptualisasikan pemimpin transformasional sebagai orang yang memotivasi pengikutnya untuk bekerja demi tujuan transcedental dan untuk meningkatkan kebutuhan aktualisasi diri, alih-alih bekerja melalui hubungan pertukaran sederhana dengan para pengikutnya (Bass, 1978). Konsisten dengan teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977) menunjukkan bahwa penguatan diri menjadi motivator utama perilaku pada pengikut terhadap pemimpin transformasional. Berdasarkan pemaparan diatas penelitian ini peneliti fokus pada karakteristik gaya kepemimpinan lebih tepatnya kepemimpinan transformasional. Selain hal itu, kecenderungan gaya pemimpin dalam menjalankan perannya di organisasi Ayam Bawang Cak Per yang begitu dominan sehingga menyebabkan adanya perilaku ekstra role (OCB) terhadap anggota-anggotanya. Perilaku dominan yang dimaksud adalah tingginya intensitas komunikasi antara staf (*waiters* dan produksi) dengan masing-masing koordinatornya.

Dalam pelaksanaan kerjanya, interaksi antara koordinator dengan staf dilakukan diawal kerja (*briefing*), saat kerja, dan setelah kerja (evaluasi). Pada saat evaluasi koordinator tidak hanya memberikan penilaian kerja melainkan juga apresiasi dan motivasi terhadap staf. Penyajiannya dilakukan secara formal dan non-formal menyesuaikan dengan karakter koordinator. Interaksi demikian akan membuat hubungan emosional antar koordinator dengan staf semakin kuat. Hubungan interpersonal yang baik akan menumbuhkan derajat keterbukaan orang untuk mengungkapkan dirinya, semakin cermat komunikasi berlangsung maka

akan semakin efektif komunikasi yang berlangsung diantara peserta komunikasi (Rakhmat, 2007). Menjalinkan hubungan emosional dengan antar karyawan dan kepada pimpinan merupakan cara yang tepat untuk membangun rasa aman dan kepuasan dalam bekerja. Dengan adanya kerjasama antar karyawan dengan civitas perusahaan akan mempermudah suatu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Keadaan tersebut juga dikuatkan melalui penelitian yang dilakukan oleh Jahangir (2004) yang menemukan bahwa adanya beberapa aspek yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* diantaranya: Kepuasan kerja dan komitmen organisasi, persepsi peran, perilaku kepemimpinan, persepsi keadilan, disposisi individu, motivasi, dan usia karyawan.

Menurut Bass (1987) gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu hubungan yang cenderung mengikuti pola atau strategi tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan dalam organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Konsep ini pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns tahun 1978 yang selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass dan para pakar perilaku organisasi. Menurut Bass (1987) kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Sehingga mereka akan percaya, meneladani dan menghormatinya.

Pada struktur kerja Ayam Bawang Cak Per terdapat dua kategorisasi tatanan kerja. Pertama adalah team manajemen yang berfungsi sebagai penguat dan mengembangkan perusahaan. Kedua adalah team operasional yang fokus pada menjaga keseimbangan cabang yang dipercayakan kepadanya. Adapun struktur kerja pada tatanan team manajemen antara lain adalah direktur, manajer

markom, manajer area, asisten manajer area, manajer outlet, *human resourch development, finance, riset and development*. Direktur juga merupakan pemilik Ayam Bawang Cak Per.

Gaya yang diaplikasikan direktur kepada para bawahannya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Perilaku yang dilakukan oleh direktur adalah memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menyelesaikan suatu permasalahan internal perusahaan, mengikutsertakan bawahan pada proyek-proyek baru, dan memberikan berbagai gagasan, semangat dalam mencapai tujuan perusahaan. Direktur berusaha untuk meyakinkan agar bersama-sama menciptakan produktivitas kerja yang tinggi, usaha yang totalitas, dan kapasitas kerja yang mapan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan fakta yang didapatkan dilapangan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pada Ayam Bawang Cak Per memiliki intensitas interaksi yang tinggi terhadap karyawan. Lantas apakah terdapat peran positif dari variabel kepemimpinan transformasional yang dilakukan atasan dalam membentuk perilaku OCB pada karyawan Ayam Bawang Cak Per? Pertanyaan ini yang akan menuntun peneliti untuk mengetahui lebih jauh tentang kedua variabel tersebut. Apabila perilaku OCB pada karyawan banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional maka akan dengan mudah pihak manajemen mengelola pola kepemimpinan melalui pengembangan karyawan, pelatihan dan sebagainya. Sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap produktifitas perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sahertian (2010) tentang perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas sebagai anteseden komitmen organisasi, *self efficacy* dan *organitational citizenship behavior* (OCB)

menyebutkan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) jika karyawan bawahan memiliki keyakinan atas kemampuan dirinya dan memiliki komitmen organisasional sehingga kinerja extra role akan meningkat. Penelitian lain tentang hubungan kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan motivasi bawahan di militer mendapatkan hasil bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja bawahan lebih kuat atau lebih erat dibanding hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja bawahan (Wagimo, 2005).

Penelitian lain Jahangir *et al* (2004) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kesediaan karyawan untuk terlibat dalam *organizational citizenship behavior* sehingga dapat memberikan kontribusi yang penting pada keefektifan organisasi. Adapun posisi dari penelitian ini diantara penelitian lainnya adalah suatu upaya penegasan kembali akan peran positif dari variabel kepemimpinan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan uraian di atas peneliti berasumsi ada keterkaitan antara faktor kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan juga berdasarkan data dan fakta di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik “**Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan, peneliti mencoba mengidentifikasi permasalahan tentang:

1. Bagaimana Tingkat Kepemimpinan Transformasional pada Karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per?
2. Bagaimana Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per?
3. Bagaimana Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan peneliti mengadakan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui Tingkat Kepemimpinan Transformasional pada Karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per.
2. Mengetahui Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per.
3. Mengetahui Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dapat berguna untuk mengembangkan ilmu psikologi khususnya psikologi industri tentang

kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* yang dapat diterapkan dalam dunia industri.

2. Manfaat Praktis

Informasi yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat membantu dan menjadi masukan bagi:

- a. Peneliti sebagai media pengembangan proses belajar.
- b. Menambah wacana yang menguatkan terkait peran kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga semua pembacanya baik masyarakat umum, civitas akademika ataupun peneliti selanjutnya dapat memperkaya pengetahuannya.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Beberapa tokoh mencoba menjelaskan mengenai Organizational Citizenship Behavior, yang biasanya disingkat dengan OCB. Bateman dan Organ (Ahmed; Rasheed dan Jehanzeb, 2012) mendefinisikan Organizational Citizenship Behavior sebagai bentuk perilaku efisien yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan wajib karyawan di perusahaan. Perilaku ini tidak masuk dalam penilaian system evaluasi perusahaan dan merupakan bentuk perilaku yang tidak dipaksa.

Kemudian, Organ (1997) menambahkan dalam monografinya pada tahun 1988, OCB adalah perilaku individu yang dilakukan secara sukarela atau penuh kebebasan, terserah kebijaksanaan individual. Perilaku tersebut tidak memiliki keterkaitan dengan system *reward*, akan tetapi secara tidak langsung memiliki dampak baik untuk meningkatkan fungsi efektif perusahaan. Pendapat yang sama dengan Organ juga disampaikan oleh Smith dkk, Brief dan Motowidlo, Karambayya, George dan Battenhausen, Schnake, dan Borman dan Motowidlo (Podsakoff dkk, 1997) bahwa OCB mampu fungsi yang efektif untuk kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Mereka juga menjelaskan mengenai persamaan dari Organizational Citizenship Behavior adalah Prosocial Organizational Behavior, yaitu perilaku suka menolong dalam perusahaan yang dilakukan karyawan di luar tugas deskripsinya.

Turnispeed dan Rassuli (Ahmed; Rasheed dan Jehanzeb, 2012) mendeskripsikan OCB sebagai bentuk pekerjaan di luar tugas pokok karyawan, seperti membantu pekerjaan karyawan lain, datang ke tempat kerja lebih awal dan pulang lebih akhir, menjaga fasilitas perusahaan dengan baik, dan melakukan hal yang positif dalam perusahaan.

Garay (2006) menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* sejalan dengan pendapat Organ, yaitu suatu perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar tanggung jawab atau tugas pokok perusahaan untuk memberi kemajuan dan keuntungan bagi organisasi. Seperti membantu pekerjaan karyawan lain, melakukan tugas melebihi standar yang diberikan, menjaga kebersihan perusahaan walaupun sudah ada petugas kebersihan, dan melakukan pencegahan terhadap hal-hal yang dapat mengancam bahkan merugikan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan definisi dan pemaparan dari beberapa tokoh, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* secara garis besar adalah perilaku yang dimunculkan seorang pekerja di luar tugas dan tanggung jawab pokoknya. Perilaku tersebut dapat memberikan manfaat dan keuntungan lebih demi kemajuan perusahaan atau organisasi.

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

Organ (1997; dan dalam penelitian Johnson, LePine and Erez, 2002; and Jahangir, 2004) berpendapat terdapat beberapa aspek dalam *Organizational Citizenship Behavior* dan bagaimana membantu yang lain dalam meningkatkan efisiensi dalam organisasi adalah:

- a. *Altruism* (perilaku menolong), merupakan bentuk perilaku membantu secara sukarela yang berasal dari kemauan sendiri dalam suatu pekerjaan. Dalam penerapannya bisa juga berbentuk perilaku membantu karyawan yang sedang absen.
- b. *Courtesy* (rasa hormat), merupakan perilaku membantu teman kerja lain dalam mencegah munculnya permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan. Seperti memberikan support ataupun bersikap netral apabila terdapat karyawan lain yang mendapatkan promosi jabatan demi tidak adanya problem internal. Sehingga mengurangi masalah-masalah pekerjaan yang dialami oleh karyawan-karyawan lain. Konsep ini dapat dilakukan juga untuk tindakan pencegahan terhadap masalah pekerjaan yang timbul akibat lingkungan eksternal perusahaan. Individu yang memiliki konsep ini akan lebih menghargai dan memperhatikan orang lain serta lebih menaati peraturan perusahaan. Individu tersebut memiliki kepekaan terhadap lingkungan sekitar dan perhatian pada hal-hal yang kecil. Menghadiri pertemuan penting juga termasuk sikap rasa hormat terhadap atasan dan rekan kerjanya.
- c. *Sportmanship* (sikap sportif), adalah suatu sikap toleransi pada suatu keadaan yang kurang menyenangkan tanpa mengeluh, tidak membuat isu-isu atau menjadi provokator. Individu tersebut akan mematuhi perusahaan meski keadaan yang dialaminya tidak sesuai dengan harapan.
- d. *Civic virtue* (tanggung jawab keanggotaan), merupakan tindakan ikut andil yang datang dari motivasi intrinsik dalam kegiatan-kegiatan dan memiliki kepedulian terhadap keberlangsungan organisasi. Bukti

dukungan terhadap keputusan-keputusan organisasi dengan menyetujui, mendukung dan membela tercapainya target organisasi.

- e. *Conscientiousness* (menguntungkan), adalah perilaku yang mengarah pada keuntungan organisasi seperti melakukan suatu pekerjaan dengan penuh kehati-hatian dan jujur serta mematuhi peraturan-peraturan yang terdapat dalam organisasi. Bukti dari perilaku ini adalah tingkat kedisiplinan kerja karyawan, melakukan sesuatu yang lebih dari kebutuhan, tidak membuang-buang waktu saat bekerja dan kepatuhan karyawan terhadap aturan perusahaan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB)

Loisch (2010) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* berdasarkan pendapat Podsakoff. Menurutnya, terdapat empat faktor penting yang menjadikan individu melakukan *Organizational Citizenship Behavior*, di antaranya:

- a) Kepribadian individu (karyawan); setiap individu memiliki watak, kepribadian, dan ciri khas masing-masing dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Maka dari itu, kepribadian dari masing-masing individu/karyawan mempengaruhi cara kerjanya di suatu perusahaan. Individu dengan kepribadian yang suka tantangan dan pekerja keras, kemungkinan dia akan melakukan pekerjaan apa pun, walaupun berat. Sedangkan, individu dengan kepribadian santai dan mudah putus asa, kemungkinan dia akan meninggalkan pekerjaan yang membutuhkan tenaga lebih.

- b) Karakteristik tugas/pekerjaan; tidak semua pekerjaan mampu dilakukan oleh karyawan dan tidak semua pekerjaan juga disukai oleh karyawan. Karakter dari pekerjaan menjadi pertimbangan individu untuk melakukannya, jika pekerjaan tersebut berat dan kurang disukai, maka akan ada kemungkinan tidak dilakukan. Sedangkan, bila pekerjaan tersebut menurutnya ringan dan disukainya, maka ada kemungkinan akan dilakukan.
- c) Karakter dari perusahaan/organisasi; faktor ini dapat dikatakan faktor eksternal yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan, termasuk suasana dari perusahaan, budaya yang diterapkan, peraturan-peraturan yang berlaku dan kebiasaan perusahaan. Menurut Organ (Muchinsky, 2006), hubungan yang baik antar karyawan juga memiliki dampak terhadap perilaku/pekerjaan karyawan.
- d) Gaya kepemimpinan dari pimpinan perusahaan; cara pimpinan memperlakukan karyawan dan cara menerapkan peraturan juga memberikan pengaruh terhadap adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan. Jika pimpinan perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan kepada orang lain, berani mengambil resiko, dan mampu menjadi pemimpin yang kreatif dan penuh ide, maka hal itu akan menimbulkan atmosfer perusahaan yang baik (Safaria, 2004).

Faktor-faktor yang telah dijelaskan berdasarkan Podsakoff yang dikutip oleh Loisch (2010) tersebut, secara garis besar dapat dikategorikan menjadi dua,

yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor dari dalam diri individu/karyawan. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang ada di luar individu/karyawan, seperti karakter dari pekerjaan, gaya kepemimpinan, dan budaya perusahaan.

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam Perspektif Islam

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku individu yang mengerjakan tugas diluar *job description* yang meliputi lima aspek. Diana (2012) menjelaskan lima aspek tersebut dalam perspektif islam adalah sebagai berikut:

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

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

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya” (QS Al-Maidah/5;2)

Pada ayat ini, Allah SWT memerintahkan hamba-Nya yang beriman untuk saling membantu dalam perbuatan baik. Berikut ini yang disebut dengan Albirr (kebajikan) meninggalkan kemungkarannya yang merupakan peningkatan ketakwaan. Allah juga melarang mereka saling mendukung kebatilan dan bekerjasama dalam perbuatan dosa dan perkara haram. Imam Ibnul Qayyim rahimahullah juga menyatakan bahwa seseorang tidak luput dari dua kewajiban, kewajiban menjaga hubungan individu terhadap Allah SWT dan menjaga hubungan sosial terhadap sesamanya.

b. *Courtesy* (Persaudaraan)

Sebagai seorang muslim harus melindungi, menghibur dan membantu muslim lainnya. Karena antara muslim dengan muslim lainnya adalah saudara. Sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW (Arbain Imam An-Nawawi; 35) yakni.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : لَا تَحَاسَدُوا وَلَا تَتَّاجِسُوا وَلَا تَبَاغِضُوا وَلَا تَدَابَرُوا وَلَا يَبِعْ بَعْضُكُمْ عَلَى بَيْعِ بَعْضٍ وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْوَانًا . الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يَخْذُلُهُ وَلَا يَكْذِبُهُ وَلَا يَحْقِرُهُ . النَّفْثَى هَهُنَا - وَيُشِيرُ إِلَى صَدْرِهِ ثَلَاثَ مَرَّاتٍ - بِحَسَبِ أَمْرِي مِنَ الشَّرِّ أَنْ يَحْقِرَ

أَخَاهُ الْمُسْلِمَ، كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِزُّهُ [رواه مسلم]

Artinya:

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

Hadits ini menerangkan bahwa sebagai muslim perlu untuk menghargai muslim lainnya dan memegang teguh *ukhuwah* dalam pertemanan. Tidak diperkenankan bagi kaum muslimin egois atau mementingkan diri sendiri, merusak hubungan antar muslim dengan membicarakan kelemahan-kelemahannya, merusak nama baiknya dan sebagainya meskipun memutuskan hubungan dengan saudara kandungnya sendiri sebagaimana sabda Rosulullah SAW:

حَدَّثَنِي عَمْرُو النَّاقِدُ وَابْنُ أَبِي عَمَرَ قَالَ عَمْرُو حَدَّثَنَا سُفْيَانُ بْنُ عُيَيْنَةَ عَنْ
 أَيُّوبَ عَنْ ابْنِ سِيرِينَ سَمِعْتُ أَبَا هُرَيْرَةَ يَقُولُ ، قَالَ أَبُو الْقَاسِمِ صَلَّى اللَّهُ
 عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَنْ أَسَارَ إِلَى أَخِيهِ بِحَدِيدَةٍ فَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ تَلْعَنُهُ حَتَّى يَدَعَهُ وَإِنْ
 كَانَ أَخَاهُ لِأَبِيهِ وَأُمِّهِ ، حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ حَدَّثَنَا يَزِيدُ بْنُ هَارُونَ
 عَنْ ابْنِ عَوْنٍ عَنْ مُحَمَّدٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
 بِمِثْلِهِ

“Ber cerita kepadaku Umar dan dikuatkan dengan Abi Umar berkata Amr dan menceritakan kepada kami Sufyan bin Ubaynah bahwa Ayyub tentang Ibni Siirin mendengarkan saya Abu Hurairah ra Berkata: Barang siapa yang menghunuskan senjata kearah saudaranya, maka malaikat akan terus mengutuknya sampai ia melepaskannya meskipun dia itu adalah saudara kandungnya sendiri.” (Shohih Muslim bab 19; 4741)

Dalam firman-Nya, Allah juga telah menjelaskan di surat Al-Hujarat:

11 berkenaan dengan dilarangnya membuat perseteruan antar muslim yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا
 نِسَاءً مِّنْ نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا
 بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْإِسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah sekumpulan orang laki-laki merendahkan kumpulan yang lain, boleh jadi yang ditertawakan itu lebih baik dari mereka. Dan jangan pula sekumpulan perempuan merendahkan kumpulan lainnya, boleh jadi yang direndahkan itu lebih baik. Dan janganlah suka mencela dirimu sendiri dan jangan memanggil dengan gelaran yang mengandung ejekan. Seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) yang buruk sesudah iman dan barangsiapa yang tidak bertobat, maka mereka itulah orang-orang yang zalim.” (QS. Al-hujarat: 11)

Perbuatan mencela kekurangan atau kelemahan merupakan suatu perilaku awal dalam merusak hubungan antar sesama yang pada akhirnya akan menimbulkan pertikaian.

c. *Sportmanship* (sportif)

Sikap sportif yang ditekankan dalam bagian ini adalah sikap individu yang tidak mengeluh dalam setiap kondisi dan tidak membesar-besarkan masalah.

Sebagaimana Rosulullah SAW bersabda (Arbain Imam An-Nawawi ; 23):

عَنْ أَبِي مَالِكٍ الْحَارِثِيِّ ابْنِ عَاصِمِ الْأَشْعَرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : الطُّهُورُ شَطْرُ الْإِيمَانِ، وَالْحَمْدُ لِلَّهِ تَمْلَأُ الْمِيزَانَ، وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ تَمْلَأُ - أَوْ تَمْلَأَن - مَا بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ، وَالصَّلَاةُ نُورٌ، وَالصَّدَقَةُ بُرْهَانٌ، وَالْقُرْآنُ حُجَّةٌ لَكَ أَوْ عَلَيْكَ .
كُلُّ النَّاسِ يَعْدُو فَبَايَعِ نَفْسَهُ فَمَعْتَفُهَا أَوْ مُؤَبِّقُهَا [رواه مسلم]

Dari Abu Malik, Al Harits bin Al Asy'ari' ra berkata; bahwa Rosulullah SAW bersabda: Suci itu sebagian dari iman, (bacaan) alhamdulillah memenuhi timbangan, (bacaan) subhaanallaah dan alhamdulillah keduanya memenuhi ruang yang ada di antara langit dan bumi. Shalat itu adalah nur, shadaqah adalah pembela, sabar adalah cahaya, dan Al-Qur'an menjadi pembela kamu atau musuh kamu. Setiap manusia bekerja, lalu dia menjual dirinya, kemudian pekerjaan itu dapat menyelamatkannya atau mencelakakannya". (Salafidb: HR. Muslim)

Hadits ini memuat salah satu pokok islam dan memuat salah satu dari kaidah penting islam dan agama. Ucapan Subhanaallah dan alhamdulillah merupakan suata kata yang memiliki keutamaan dalam menyucikan Allah dari segala sifat kekurangan dan kecacatan serta menekankan pada manusia untuk selalu bersyukur dengan apa yang dialaminya. Pada hadits diatas “Sabar adalah cahaya” bermakna sikap tidak mencela akan takdir dan teguh

dalam menghadapi segala macam cobaan dengan sikap dan perilaku yang baik. Sifat sabar merupakan sifat yang terpuji yang selalu membuat pelakunya memperoleh petunjuk untuk mendapatkan kebenaran. Sebagaimana pula dijelaskan dalam surat Al-Imraan; 200 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap siaga (di perbatasan negerimu) dan bertakwalah kepada Allah, supaya kamu beruntung.” (Al-Imraan; 200)

Ayat tersebut menganjurkan kita untuk tidak terkurung dalam rasa mengeluh akan cobaan yang menimpa. Maka Allah akan memberikan suatu keberuntungan jika manusia meneguhkan imannya dan kesabarannya serta ketakwaaanya kepada Allah SWT.

d. *Civic Virtue* (Tanggung Jawab)

Sebagai makhluk sosial, manusia sangatlah dianjurkan untuk menjaga dua ikatan yakni memiliki hubungan kepada Allah SWT dan menjalin hubungan yang baik antar sesama manusia. Terutama pada hubungan antar sesama orang yang beriman untuk selalu mengingatkan untuk selalu bertakwa pada Allah dan melakukan kebaikan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Hujurat ayat 10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

“Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.” (Al-Hujuraat; 10)

Hubungan antar manusia dapat digambarkan sebagai menumbuhkan rasa saling memahami, bekerjasama dalam kebaikan dan memiliki

kepedulian akan suatu hal yang terjadi pada sesamanya. Perilaku-perilaku demikian akan membentuk lingkungan yang nyaman sehingga jika terdapat permasalahan bisa diselesaikan secara kekeluargaan dan ikatan silaturahmi tetap terjaga. Dalam lingkungan perusahaan, perilaku peduli dan memiliki tanggung jawab akan kegiatan perusahaan akan mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi sumber daya manusianya.

e. *Counsiousness (Mujahadah)*

Allah SWT berfirman :

تَبَارَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ (١) الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ لِيُبْلُوَكُمْ أَنِ كُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ (٢)

“Maha suci Allah yang di tanganNya segala kerajaanNya, dan Dia Mahakuasa atas segala sesuatu. Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa diantara kamu yang lebih baik amalnya (*ihsan*). Dan Dia Mahaperkasa lagi Maha pengampun.” (QS. Al-mulk : 1-2)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah merupakan Zat yang Maha kuasa atas segala sesuatu. Allah yang menghidupkan dan mematikan, demikian ini adalah untuk menguji manusia manakah dari manusia yang melakukan suatu kebaikan-kebaikan (*ihsan*) secara optimal. Seseorang yang melakukan kebaikan secara optimal, menandakan bahwa orang tersebut melakukannya dengan penuh kesungguhan, direncanakan dengan baik dan dilaksanakan secara terukur serta melakukan evaluasi secara terarah dengan totalitas yang tinggi. Sebagaimana Firman Allah SWT pada surat Al-Insyirah ayat 7 yang berbunyi:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ (٧)

“Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain” (QS. Al-Insyirah: 7)

Rosulullah SAW juga bersabda:

“Ya Allah peliharalah orang ini dengan sebaik-baiknya karena ia telah memelihara aku dengan penuh kesungguhan.” (HR Imam Bukhari)

Suatu kebaikan yang dilakukan dengan kesungguhan yang bergerak dari niat yang ikhlas akan memberikan dampak yang baik kepada individunya dan lingkungan sekitarnya. Hal ini sejalan dengan konsep *Counsiousness* berupa perilaku yang sungguh-sungguh, jeli, teliti dalam kebaikan tanpa adanya rasa pamrih sedikitpun.

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Topik mengenai kepemimpinan sudah sejak dulu membuat para ahli sejarah dan filsafat tertarik membahasnya, juga termasuk ahli psikologi yang dulunya menjadi bagian dari ilmu filsafat. Seorang tokoh, Richard L. Daft (Safaria, 2004: 3) membuat suatu kesimpulan mengenai arti kepemimpinan. Menurutnya *kepemimpinan merupakan salah satu dari fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang palung sulit untuk dipahami.*

Joseph C. Rost (Safaria, 2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu hubungan yang saling memberikan pengaruh antara pimpinan dengan yang dipimpin (bawahan) yang memiliki keinginan adanya perubahan nyata yang mencerminkan dan menunjukkan tujuan bersamanya. Marshall Sashkin & Molly G. Sashkin (2011) menambahkan bahwa kepemimpinan adalah hal yang penting

dan memang seharusnya ada. Seperti yang telah dijelaskan Joseph bahwa adanya kepemimpinan ditujukan untuk menghadirkan sebuah perubahan nyata yang lebih baik.

Menurut Lord & Maher yang dijelaskan oleh S. Alexander Haslam (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain yang dilakukan oleh seorang pemimpin dan kesuksesannya ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk mewujudkan harapan-harapan karyawan (bahawannya).

Gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu cara atau gaya yang digunakan beberapa pemimpin untuk mewujudkan perubahan nyata tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional dijelaskan menurut Burns (Bass, Avolio, & Goodheim, 1987) sebagai suatu konsep yang memotivasi karyawan untuk mencapai suatu tujuan yang sangat penting dan untuk mengaktualisasikan diri lebih baik, namun tetap saja dengan kondisi komunikasi yang sederhana dan asik.

Bass (1990) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi juga memotivasi karyawan (bawahan) dalam suatu organisasi/perusahaan. Pemimpin yang transformasional mampu memberikan kebebasan secara individual kepada karyawan untuk menemukan secara pribadi kebutuhan perkembangannya, dan dapat memberikan keyakinan terhadap sesuatu yang baru agar mereka lebih mampu dalam menyelesaikan masalah.

Menurut S. Alexander Haslam (2004) gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu konsep, gaya, atau pendekatan dalam kepemimpinan. Kunci dari keberhasilan pendekatan ini ada dalam pencapaian

harapan karyawan, kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang ada, dan mampu mewujudkan tujuan dari organisasi.

Jadi, kepemimpinan transformasional adalah suatu konsep hubungan saling mempengaruhi antara pemimpin dengan yang dipimpin (bawahan) atau karyawan, dengan tujuan menciptakan perubahan yang nyata ke arah yang lebih baik demi terwujudnya tujuan organisasi, serta pemimpin dengan gaya ini dapat memotivasi karyawan agar mampu mengembangkan kemampuan individu dengan baik. Intinya, kepemimpinan transformasional adalah sebuah cara yang menunjukkan kemampuan memimpin organisasi yang digunakan pimpinan untuk mendorong semangat kerja karyawan, meningkatkan kemampuan kerja dan produktivitas kerja karyawan yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah tentang meningkatkan kemampuan bawahan dan membantu perkembangan potensi yang dimiliki oleh bawahan. Menurut Bass *et al* (2003) terdapat empat aspek dalam kepemimpinan transformasional, yaitu:

a) Pengaruh Ideal (*Idealized influence*)

Merupakan perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Menurut Rahmi (2013) *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik. Digambarkan dengan bawahan memiliki keyakinan yang mendalam, bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kemampuannya dalam mengatasi segala masalah. Pemimpin memiliki keteguhan dalam memegang nilai-nilainya dan memiliki komitmen yang tinggi dalam melangkahkannya guna mencapai tujuan yang pasti (Suryanto, 2008).

b) Pemberian Motivasi (*Inspirational Leadership/Motivation*)

Pemimpin memberikan berbagai macam gagasan (harapan yang tinggi, penyampaian visi bersama) untuk meyakinkan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan dan memberikan penghargaan. Sehingga bawahan akan timbul rasa mampu melakukan tugas pekerjaannya. Pemimpin juga dapat menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan melalui sikap dan perilaku disiplin yang ditampakkannya.

c) Pengembangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin dapat memberikan rangsangan terhadap bawahannya ataupun dorongan untuk selalu mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Tindakan yang dilakukan adalah dengan melibatkan bawahan dalam proyek-proyek baru, mengambil

keputusan dan memberikan tanggung jawab. Suryanto (2008) menambahkan bahwa pemimpin selalu mengajak bawahannya untuk melihat perspektif baru dan mengajak mereka berkreasi agar tidak terkekang pada asumsi lama.

d) Pertimbangan Individu (*Individual Consideration*)

Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi yang memiliki kecakapan, kebutuhan dan keinginannya masing-masing. Pemimpin memberikan *support*, aspirasi yang berbeda yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing bawahan. Seperti halnya, mendengarkan keluhan bawahan, memberikan nasihat, pelatihan yang diperlukan dan mampu menumbuhkan peluang.

3. Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam

Kata *Imamah* berasal dari kata *amma-yaummu* yang mengandung arti menuju, meneladani dan memimpin. Muncullah istilah *imaman* sebagai isim masdar dari *amma*, yang berarti pemimpin atau orang yang memimpin, karena perilakunya bisa diteladani orang lain dan memiliki visi yang jelas.

Manusia tidak dapat terlepas dari perannya sebagai pemimpin (*Khalifah*) yang menjadi peran penting dalam setiap pembinaan. Sebab manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai pemimpin yang mampu membina, melibatkan dan mempengaruhi orang sekitarnya. Kepemimpinan dalam bahasa Arab diistilahkan sebagai *Imamah*, *Imarah* atau *Khilafah* yang secara umum memiliki arti daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin, atau tindakan dalam memimpin. Imam al-Mawardi dalam kitabnya *al-Ahkam al-Sulthoniyah* memberikan definisi

khilafah sebagai berikut “Penggantian (tugas) kenabian untuk memelihara agama dan mengatur urusan dunia”. Sehingga agam islam memandang kepemimpinan sebagai sesuatu yang penting, sesuai dengan sabda Rosulullah SAW:

عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ أَلَا كُنتُمْ رَاعٍ وَكُنتُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَالِدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُنتُمْ رَاعٍ وَكُنتُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Bahwa beliau bersabda: Ketahuilah! Masing-masing kamu adalah pemimpin, dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpin. Seorang raja yang memimpin rakyat adalah pemimpin, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin anggota keluarganya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap mereka. Seorang istri juga pemimpin bagi rumah tangga serta anak suaminya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang budak juga pemimpin atas harta tuannya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Ingatlah! Masing-masing kamu adalah pemimpin dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinnya” (Shahih Muslim: 3408)

Hadits di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan melekat kepada setiap manusia, sesuai dengan tingkat kepemimpinannya. Hal yang paling kecil adalah memimpin dirinya sendiri dalam hal menjadikan dirinya produktif dan menghindari segala hal yang memiliki pengaruh negatif terhadap dirinya, baik jasmani maupun rohaninya.

Karim (2009) menjelaskan bahwa pemimpin yang berparadigma dan berperilaku hijrah (kepemimpinan transformasional) akan membaktikan dirinya hanya semata-mata untuk jalan kebenaran, keadilan, kemerdekaan, kasih sayang,

persaudaraan, memenangkan hati dan pikiran karyawan, perhatian individu karyawan, motivasi karyawan, pembelajaran karyawan, dan demi perubahan dan perbaikan bersama. Sebagaimana Allah telah berfirman dalam Al-Quranul Karim dalam surat Al-Isra' di ayat 19 yang berbunyi:

وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَىٰ لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ كَانَ سَعْيُهُمْ
مَشْكُورًا

“Dan barangsiapa yang menghendaki kehidupan akhirat dan berusaha ke arah itu dengan sungguh-sungguh sedang ia adalah mukmin, maka mereka itu adalah orang-orang yang usahanya dibalasi dengan baik.” (QS. Al-Isra: 19)

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap perbuatan yang dilakukan secara sungguh-sungguh untuk mencapai hal yang dikehendaknya (visi) maka Allah akan memberikan balasan kepadanya hasil yang baik dan memuaskan yang menjadikan seorang muslim tersebut bahagia akan pencapaiannya. Pemimpin transformasional (hijrah) yang bersungguh-sungguh mencapai visi yang telah ditetapkannya dan rela untuk menomorduakan kepentingan pribadinya, harta, dan benda demi kepentingan bersama maka akan mendapatkan kehormatan, kewibawaan yang tinggi. Pemimpin yang memiliki kepercayaan tinggi kepada nilai-nilai besar, mulia niatnya dan luhur maka akan menularkan kepada karyawannya akan sifat dan perilakunya pada hal yang positif demi mewujudkan tujuan mulia sebagaimana tujuan (visi) yang telah ditentukan. Sebagaimana yang telah tertuang dalam surat At-Taubah pada ayat 20-22 yang berbunyi:

الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَكْبَرُ
دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ (٢٠) يُبَشِّرُهُمْ رَبُّهُمْ بِرَحْمَةٍ مِنْهُ

وَرِضْوَانٍ وَجَنَّتْ لَهُمْ فِيهَا نَعِيمٌ مُّقِيمٌ (٢١) خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ

أَجْرٌ عَظِيمٌ (٢٢)

“Orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad di jalan Allah dengan harta dan jiwa mereka, adalah lebih tinggi derajatnya di sisi Allah. Mereka itulah orang-orang yang memperoleh kemenangan (20). Tuhan menggembirakan mereka dengan memberikan rahmat, keridhaan, dan surga. Mereka memperoleh kesenangan yang kekal di dalamnya (21). Mereka kekal di dalamnya selama-lamanya. Sungguh, di sisi Allah pahala yang besar (22).” (QS. At-Taubah: 20-22)

Ayat di atas menggambarkan bahwa secara tegas Allah menyebutkan kedudukan orang yang beriman dan berhijrah di jalan-Nya adalah sangat tinggi dan merekalah termasuk orang yang selalu mendapatkan apa yang ditujunya serta selamat dari sesuatu yang mengkhawatirkan. Kesenangan akan selalu mengiringinya yang senantiasa menenangkan jiwanya dan hal yang menyejukkan pandangan mereka. Dimulai dari hal ini, dapat terlihat perilaku loyalitas dan totalitas dalam melaksanakan aktivitas perusahaan demi tercapainya cita-cita yang agung (visi) yang dirumuskan bersama semakin tampak.

C. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Seperti yang kita tahu bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan suatu perilaku kerja yang tidak termasuk dalam penilaian sistem evaluasi dalam perusahaan, namun meski begitu perilaku tersebut tetap dilakukan oleh karyawan secara sukarela dan tanpa dipaksa oleh siapapun. *Organizational Citizenship Behavior* dianggap dapat memberikan dampak positif untuk kemajuan perusahaan karena hal tersebut dilakukan oleh karyawan atas kemauan mereka

sendiri demi meningkatkan fasilitas atau pelayanan perusahaan terhadap para *customer*.

Beberapa pemicu yang memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* antara lain adalah kepribadian karyawan, karakteristik tugas, karakter perusahaan dan gaya kepemimpinan (Loisch, 2010). Diantara beberapa hal tersebut yang menarik untuk dibahas adalah mengenai gaya kepemimpinan. Dikatakan demikian karena kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen perusahaan yang memainkan peran penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan (Rusdianto & Riani, 2015).

Bass (Rusdianto & Riani, 2015) menyebutkan ada dua jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang memperlakukan bawahan sebagai patner kerja dan menganggap mereka sudah dewasa dalam mengerjakan pekerjaan dan perintah. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang memperlakukan bawahan untuk mendapatkan *reward* atau *punishment* dalam melaksanakan perintah ataupun pekerjaan. Diantara kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut, Hughest et al. (Rahmi, 2013) meyakini bahwa kepemimpinan transformasional bisa lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi atau perusahaan karena tergugahnya emosi individu sebagai karyawan atau anggota organisasi untuk terus bekerja dan mewujudkan visi dari pemimpin.

Beberapa tokoh dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memang berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Salah satu penelitian yang menyatakan

demikian diantaranya adalah Lamidi (2008) dalam penelitiannya ia membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan komitmen organisasional.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Kesuma (2016) yang membuktikan bahwa berdasarkan hasil analisis *Structural Equation Model* (SEM) dalam penelitiannya, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Hal tersebut dibuktikan oleh angka *Regression Weights* = 0,365 *Critical Ratio* = 3,994 dan *Probability* = 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kaitan erat yang positif dengan OCB.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Supit (2016) terhadap 32 karyawan non-medis di RS Pancaran Kasih Manado. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang dimiliki maka akan semakin meningkat kinerja dari pegawai perusahaan tersebut.

Lian dan Tui (2012) juga melakukan penelitian terhadap 347 responden yang mewakili industri seperti perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* bawahan dalam suatu perusahaan.

Selain itu Nguni (2005) juga melakukan penelitian terhadap guru sekolah dasar di Tanzania terkait dengan *Organizational Citizenship Behavior* mereka.

Hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa jenis kepemimpinan transformasional memengaruhi secara signifikan terhadap perilaku OCB para guru yang ada di sekolah dasar tersebut.

D. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori diatas dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan, maka peneliti mengajukan hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut, terdapat Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan rumah makan Ayam Bawang Cak Per.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian merupakan proses yang terstruktur sehingga diperlukan adanya aturan yang sistematis untuk menyusunnya. Maka dari itu diperlukan adanya metode atau pendekatan penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji teori-teori tertentu yang dilakukan dengan cara meneliti hubungan antar variabel (Creswell, 2014). Sedangkan menurut Sugiyono (2015) metode kuantitatif adalah metode yang mengandung data berupa angka-angka dan analisisnya berupa statistik. Dia juga menjelaskan bahwa metode ini disebut sebagai metode tradisional karena sudah sering digunakan dalam penelitian.

Analisis data dari penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana. Analisis ini digunakan untuk menentukan seberapa besar pengaruh atau peran dari variabel prediktor (X) terhadap variabel kriterium (Y) yang memiliki hubungan linier (Winarsunu, 2009).

B. Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang digunakan, satu variabel bebas (*independent variabel*) dan satu variabel terikat (*dependent variabel*). Variabel-variabel tersebut, akan diungkap menggunakan kuesioner. Kelebihan dari kuesioner ini adalah akan didapatkannya data angka yang akan mudah untuk di analisis melalui prosedural statistik (Siregar, 2013).

Identifikasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas adalah variabel yang biasa disebut sebagai variabel pengaruh, variabel *treatment*, atau variabel *independent*. Variabel ini (diduga) akan memberikan pengaruh terhadap variabel lain yang berada bersamaan dalam suatu waktu. Variabel lain tersebut diduga akan dapat berubah dengan adanya variabel X (Winarsunu, 2009). Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformatif.
2. Variabel terikat disebut juga sebagai variabel efek atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, variabel *dependent* (Winarsunu, 2009). Adapun variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

C. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati (Azwar, 2013). Adapun definisi operasional pada penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan Transformasional
Kemampuan pemimpin mengubah perilaku karyawan lebih termotivasi melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* sehingga karyawan lebih mengoptimalkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
Merupakan perilaku individu dalam mengerjakan tugas diluar *job description* berupa *Altruism*, *Courtesy*, *Sportmanship*, *Civic virtue*, dan

Conscientiousness yang memiliki dampak positif pada peningkatan fungsi efektif dan kemajuan organisasi.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per sejumlah 162 orang yang terbagi dalam dua kategori. Pertama, team manajemen dan yang kedua adalah team operasional.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2015). Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi. Adapun teknik dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *simple random sampling*. Sugiyono (2015) menjelaskan bahwa teknik ini dikatakan sederhana (*simple*) karena pengambilan anggota sampel dari populasi diambil secara acak tanpa memperhatikan yang ada dalam populasi tersebut.

Peneliti bermaksud untuk mengetahui semua fenomena subjek yang terdapat dalam populasi sehingga melibatkan semua subjek yang terdapat dalam satu populasi. Penelitian semacam ini juga bisa digolongkan sebagai penelitian sensus (Arikunto, 2006).

Sampel menurut Arikunto (2006) adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Apabila subjek penelitian kurang dari 100, lebih baik di ambil semua sehingga penelitiannya disebut penelitian populasi. Tetapi jika subjeknya besar

atau lebih dari 100 maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih, tergantung setidak-tidaknya dari:

- a. Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana.
- b. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data.
- c. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti. Untuk penelitian yang risikonya besar, tentu saja jika sampel besar, maka hasilnya akan lebih baik.

E. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2015) Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen-instrumen penelitian yang sudah baku sulit ditemukan, terutama dalam bidang sosial. Sehingga peneliti harus mampu menangkap fenomena dan menyajikannya secara detail dan mudah difahami. Sesuai dengan pernyataan Creswell (2014) bahwa sangat penting untuk menyajikan informasi secara detail berkenaan dengan instrumen-instrumen yang akan digunakan dalam penelitian.

Instrumen pada penelitian ini menggunakan skala. Menurut Arikunto (2006) skala adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui.

Penelitian ini menggunakan skala *likert*. Skala ini merupakan skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu. Bentuk jawaban dari skala *likert* yang

digunakan peneliti adalah “sangat tidak setuju”, “tidak setuju”, “netral”, “setuju”, dan “sangat setuju”. Secara jelas nilai jawaban dari skala *likert* adalah:

Keterangan Nilai:

1. Sangat tidak setuju = satu (1) poin
2. Tidak setuju = dua (2) poin
3. Netral = tiga (3) poin
4. Setuju = empat (4) poin
5. Sangat Setuju = lima (5) poin

Tabel 1. Keterangan nilai Favorable

Bentuk Jawaban	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Favorable	5	4	3	2	1

Skala pada variabel kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan empat aspek dari kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass *et al* (2003), diantaranya adalah pengaruh ideal (*Idealized influence*), pemberian motivasi (*Inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*Intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*Individual consideration*). Berikut tabel *blue print* variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 2. *Blue Print* Variabel Kepemimpinan Transformasional

Aspek	Indikator	No. Sebaran Aitem	Jumlah Aitem
Pengaruh Ideal	Menyampaikan Visi dan Misi	1, 5	6

<i>(Idealized Influence)</i>	Mampu memunculkan rasa bangga	9, 13	
	Memiliki kepercayaan karyawan	17, 21	
Pemberian Motivasi <i>(Inspirational Motivation)</i>	Memberikan penghargaan	2	7
	Mampu menginspirasi	6, 10, 14, 18	
	Perilaku disiplin	22, 25	
Pengembangan Intelektual <i>(Intelektual Stimulation)</i>	Kemampuan merangsang inovasi karyawan	3, 7	8
	Melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan	11, 15	
	Melibatkan karyawan dalam melaksanakan tugas	19	
	Merangsang karyawan melihat perspektif baru	23, 26, 28	
Perimbangan Individu <i>(Individual Consideration)</i>	Perhatian pada kebutuhan karyawan	4, 8, 12	7
	Memberikan nasihat	16, 20	
	Pemberian pelatihan	24	
	Menghargai perbedaan individu	27	
JUMLAH		28	28

Adapun skala pada variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) disusun berdasarkan kelima aspek *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dikemukakan oleh Organ, Podsakoff, Mackenzie (2006). Kelima aspek tersebut berupa *altruism* (perilaku menolong), *courtesy* (rasa hormat), *sportmanship* (sikap sportif), *civic virtue* (tanggung jawab keanggotaan), dan *conscientiousness* (menguntungkan). Peneliti melakukan adaptasi pada skala yang dibuat oleh Shanker. Ia mengembangkan skala OCB dari Smith, Organ & Near (1983), Organ (1988); Graham (1989); Moorman & Blakely (1995); George & Jones (1997). For the purpose of present study, scale to measure the OCB was used developed by Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, (1990). Sehingga menjadi 24 aitem yang dipublikasikan.

Tabel 3. *Blue Print* Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Aspek	Jumlah Aitem	No. Sebaran Aitem
<i>Altruism</i> (perilaku menolong)	5	1, 6, 11, 16, 21
<i>Courtesy</i> (rasa hormat)	4	2, 7, 12, 17
<i>Sportmanship</i> (sikap sportif)	5	3, 8, 13, 18, 22
<i>Civic virtue</i> (tanggung jawab keanggotaan)	5	4, 9, 14, 19, 23
<i>Conscientiousness</i> (menguntungkan)	5	5, 10, 15, 20, 24
JUMLAH	24	24

F. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian pada penelitian ini terbagi menjadi tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap persiapan

Pada tahap ini, peneliti mempersiapkan alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian, yaitu dengan menentukan dan menyusun instrumen yang akan digunakan, yaitu skala kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB) berdasarkan indikator pada masing-masing aspek.

2. Tahap pengambilan data

Pada tahap ini, peneliti menyebar instrumen-instrumen yang sudah disiapkan dan sekaligus mengambil data pada bulan februari 2017 di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per dengan menggunakan instrumen kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini

menggunakan uji coba terpakai, karena situasi dan kondisi serta waktu yang terbatas tidak dimungkinkan untuk melakukan uji coba instrumen.

3. Tahap pengolahan data

Pengolahan data yang dilakukan pada tahap ini berupa pen-skoran (*skoring*) terhadap skala yang telah di isi oleh subjek penelitian. Setelah itu, dilakukan proses menghitung dan membuat tabulasi data dengan bantuan *Ms. Excel*. Kemudian dilanjut dengan melakukan analisis data untuk menguji hipotesis yang diajukan melalui metode statistik dengan bantuan perangkat lunak (*software*) *IBM SPSS Statistics 23 for windows*. Selanjutnya dirumuskan hasil penelitian.

G. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Validitas atau sering disebut keajegan atau kesahihan adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (*a valid measure if it succesfully measure the phenomenon*) (Siregar, 2013). Hal itu seperti misalnya dalam mengukur panjang suatu benda maka alat pengukurannya ialah meteran dan begitu juga seterusnya.

Pada bagian instrumen penelitian, Siregar (2013) menjelaskan terdapat empat validitas yang perlu diuji diantaranya validitas rupa (*face validity*), validitas isi (*content validity*), validitas kriteria (*criterion validity*) dan validitas konstruk (*construct validity*). Validitas rupa merupakan validitas yang menunjukkan apakah alat pengukur atau instrumen penelitian dari segi rupanya nampaknya mengukur yang akan diukur, validitas ini mengacu pada penampilan dari instrumen. Validitas isi merupakan validitas yang mengukur isi (konsep) yang

harus diukur bahwasanya isi dalam instrumen ini mampu mengungkap isi bidang studi yang akan diukur.

Validitas kriteria merupakan validitas yang membandingkan antara instrumen yang validitasnya telah teruji sebelumnya yakni dengan mengkorelasikannya maka validitas tersebut mempunyai validitas kriteria. Validitas konstruk merupakan validitas yang berkaitan dengan kesanggupan alat ukur untuk mengukur pengertian suatu konsep yang diukurinya.

Berbeda dengan Siregar, Creswell (2006) mengemukakan terdapat tiga validitas yang harus diuji diantaranya, validitas konten (*content validity*), validitas kriteria (*predictive validity*), dan validitas konstruk (*construct validity*). Perbedaannya Creswell tidak mencantumkan validitas rupa sebagai validitas yang harus diuji dalam instrumen penelitian. Selaras dengan itu, Azwar (2015) membagi validitas menjadi tiga kelompok, yakni validitas isi (*content*), validitas konstruk (*construct*), dan prosedur validasi berdasar kriteria (*criterion-related*).

Pada penelitian ini, untuk mengukur validitas isi pada skala, peneliti menggunakan koefisien validitas isi *Aiken's V*. Aiken (Azwar, 2014) Validitas isi *Aiken's V* digunakan untuk menghitung *content-validity coefficient* yang didasarkan pada hasil penilaian ahli sebanyak n orang terhadap suatu aitem mengenai sejauh mana aitem tersebut mewakili konstruk yang diukur. Dalam metode ini penilai/ *subject matter experts* (SME) yang terdiri dari panel juri dipersilahkan untuk menjawab pertanyaan untuk setiap aitem dengan 3 pilihan jawaban yaitu:

- 1) Relevan
- 2) Kurang Relevan

3) Tidak Relevan

Menurut Aiken jika rentang angka yang diperoleh adalah antara 0 sampai dengan 1,00 menunjukkan bahwa aitem relevan, maka aitem tersebut memiliki validitas isi yang baik. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$V = \frac{\sum s}{[n(c - 1)]}$$

Bila l_0 = Angka penilaian validitas yang terendah (dalam hal ini = 1)

c = Angka penilaian validitas yang tertinggi (dalam hal ini = 4)

r = Angka yang diberikan oleh seorang penilai

$s = r - l_0$

Panelis yang dipilih peneliti untuk menilai skala kepemimpinan transformasional dan skala *organizational citizenship behavior*.

Tabel 4. Daftar Nama Panelis Aiken V

Nama Panelis	Bidang Keahlian
Dr. Fathul Lubabin Nuqul, M.Si	Psikologi Sosial
Dr. Retno Mangestuti, M.Si	Psikologi Industri
Dr. Endah Kurniawati, M.Psi	Psikologi Industri

Hasil Aiken's V pada skala kepemimpinan transformasional menunjukkan rentang angka 0,5 – 1, sedangkan hasil Aiken's V pada skala *organizational citizenship behavior* menunjukkan rentang angka 0,166 – 0,5. Sehingga berdasarkan hasil Aiken's V tersebut menunjukkan bahwa kedua aitem dari skala

kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* memiliki validitas yang baik.

2. Seleksi Aitem

Seleksi Aitem digunakan untuk melihat kualitas dari aitem-aitem yang ada dalam skala. Seleksi aitem dilakukan dengan memilih aitem berdasarkan koefisien korelasi aitem total.

a. Kepemimpinan Transformasional

Kriteria pemilihan aitem berdasarkan korelasi item total menggunakan batasan $r_x \geq 0,30$ semua aitem yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan. Peneliti menggunakan daya diskriminasi 0,30.

Pada hasil penelitian skala kepemimpinan transformasional yang digunakan menunjukkan bahwa 28 aitem yang digunakan valid. Distribusi aitem yang valid bisa di lihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Distribusi Aitem Valid Skala Kepemimpinan Transformasional

Aspek	Indikator	Favorable	Jumlah Aitem
Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	Menyampaikan Visi dan Misi	1, 5	6
	Mampu memunculkan rasa bangga	9, 13	
	Memiliki kepercayaan karyawan	17, 21	
Pemberian Motivasi (<i>Inspirational Motivation</i>)	Memberikan penghargaan	2	7
	Mampu menginspirasi	6, 10, 14, 18	
	Perilaku disiplin	22, 25	
Pengembangan Intelektual (<i>Intelektual Stimulation</i>)	Kemampuan merangsang inovasi karyawan	3, 7	8
	Melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan	11, 15	

	Melibatkan karyawan dalam melaksanakan tugas	19	
	Merangsang karyawan melihat perspektif baru	23, 26, 28	
Perimbangan Individu (<i>Individual Consideration</i>)	Perhatian pada kebutuhan karyawan	4, 8, 12	7
	Memberikan nasihat	16, 20	
	Pemberian pelatihan	24	
	Menghargai perbedaan individu	27	
JUMLAH		28	28

b. Skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kriteria pemilihan aitem berdasarkan korelasi item total menggunakan batasan $r_x \geq 0,30$ semua aitem yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan. Peneliti menggunakan daya diskriminasi 0,30.

Hasil penelitian skala identitas diri menunjukkan bahwa dari 24 aitem yang digunakan terdapat 1 aitem yang dinyatakan gugur dan aitem yang dinyatakan valid berjumlah 23 aitem. Distribusi aitem yang valid bisa dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 6. Distribusi Aitem Valid Skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Aspek	Jumlah Aitem	No. Sebaran Aitem	Gugur
<i>Altruism</i> (perilaku menolong)	5	1, 6, 11, 16, 21	-
<i>Courtesy</i> (rasa hormat)	4	2, 12, 17	7
<i>Sportmanship</i> (sikap sportif)	5	3, 8, 13, 18, 22	-

<i>Civic virtue</i> (tanggung jawab keanggotaan)	5	4, 9, 14, 19, 23	-
<i>Conscientiousness</i> (menguntungkan)	5	5, 10, 15, 20, 24	-
JUMLAH	24	23	1

3. Reliabilitas

Menurut sugiyono (2015) reliabilitas adalah penggunaan sebuah instrumen beberapa kali dalam mengukur suatu obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Sejalan dengan penjelasan siregar (2013) yang memaknai reliabilitas sebagai usaha untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, jika dilakukan pengukuran berkali-kali pada suatu gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Reliabilitas suatu pengukuran dapat dilakukan dengan menguji reliabilitas eksternal (*tes-retest, equivalen, gabungan keduanya*), selain itu dapat pula diuji reliabilitas internal (*alpha cronbach dan split half method*).

Adapun teknik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas alat ukur ini adalah distribusi nilai perbandingan *alpha cronbach* dengan bantuan perangkat lunak *IBM SPSS Statistics 23 for windows*. Berdasarkan teknik uji statistik tersebut didapatkan nilai *alpha cronbach* untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0.958 dan nilai *alpha cronbach* untuk variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0.923.

Pada dasarnya dalam penelitian, semakin angka koefisien *alpha cronbach* (α) mendekati angka 1,00 maka akan semakin tinggi tingkat reliabilitasnya (Azwar, 2014). Sementara dalam penelitian ini nilai *alpha*

cronbach sebesar 0.958 dan 0.923 untuk masing-masing variabel maka skala dari keduanya dinyatakan reliabel.

H. Analisis Data

Analisis data adalah langkah yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Tujuannya adalah untuk mendapatkan kesimpulan dari hasil penelitian. Data mentah yang telah diperoleh kemudian dianalisis dengan mencari beberapa tahapan, yaitu:

1. Mencari Mean

Merupakan rata-rata matematik yang perlu dihitung dengan cara tertentu. Yakni dengan jumlah keseluruhan angka dibagi oleh banyaknya angka yang dijumlahkan.

$$M = \frac{\sum FX}{N}$$

Keterangan:

M = Mean

N = Jumlah total

X = Banyaknya nomer pada variabel X

2. Mencari Deviasi Standar

Setelah rata-rata diketahui, maka langkah selanjutnya mencari standar deviasi, sebagai berikut:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum fx^2 - (\sum fx)^2}{N - 1}}$$

Keterangan:

SD = Standar Deviasi

x = skor x

N = jumlah responden

3. Menentukan Kategorisasi

Menentukan kategorisasi bertujuan untuk menempatkan individu kedalam suatu kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum berdasarkan atribut yang diukur. Dimulai dari kotegorisasi tinggi, sedang dan rendah. Kategorisasi ini dengan menggunakan rumus seperti dibawah ini:

Tabel 7. kriteria Jenjang

KRITERIA JENJANG	KATEGORI
$X > M + 1 SD$	Tinggi
$M - 1 SD \leq X \leq M + 1 SD$	Sedang
$X < M - 1 SD$	Rendah

4. Analisis Prosentase

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = Prosentase

f = Frekuensi

N = Jumlah Subjek

5. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah sebenarnya normal atau tidak (Winarsunu, 2009). Pedoman yang digunakan untuk normal tidaknya sebaran adalah jika $p > 0,05$ maka data dikatakan normal, sedangkan apabila $p < 0,05$ maka data dikatakan tidak normal (Azwar, 2011). Uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* dengan bantuan perangkat lunak *IBM SPSS Statistics 23 for windows*.

6. Uji Linieritas

Uji Linieritas adalah suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi data penelitian (Winarsunu, 2009). Jika kolom linierity nilai probabilitasnya atau $p > 0,05$, maka dapat dikatakan linier. Uji linieritas diuji dengan menggunakan *Compare mean test for Liniarity* dengan bantuan perangkat lunak *IBM SPSS Statistics 23 for windows*.

7. Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan dua variabel. Satu variabel terikat (Y) dan satu lagi variabel bebas (X) yang mana kedua variabel ini menggunakan data skala. Sehingga penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penelitian

1. Gambaran Lokasi Penelitian

a) Profil Perusahaan

Penelitian ini dilakukan di Ayam Bawang Cak Per (ABCP) yang berdiri pada tanggal 28 April 2016. Ayam Bawang Cak Per (ABCP) merupakan suatu usaha bisnis kuliner yang berkembang di Area Malang. Dalam bergerak Ayam Bawang Cak Per tidak lepas dari visi dan misi yang dijunjungnya. Adapun visi Ayam Bawang Cak Per adalah menjadi perusahaan yang unggul dan ranking satu. Misinya terbagi menjadi tiga hal yakni: pertama, menjadi yang terbaik dalam pelayanan, kedua memberikan yang terbaik dalam produk yang berkualitas dan yang terakhir adalah menjadi model pengelolaan korporasi yang terbaik, tumbuh besar dan kuat. Selain itu, guna memberikan semangat, menyatukan karyawan dan menanamkan nilai-nilai perusahaan pada setiap karyawan terdapat jargon yang selalu diucapkan setelah jam kerja berlangsung yakni *Great People and Standing Together*.

Jumlah keseluruhan karyawan Ayam Bawang Cak Per mencapai 162 orang yang terbagi ke dalam lima cabang. Pada usianya yang mencapai satu tahun, Ayam Bawang Cak Per memiliki lima cabang yang tersebar di Area Malang yakni sebagai berikut:

Tabel 8. Nama dan Alamat Tiap Cabang Ayam Bawang Cak Per

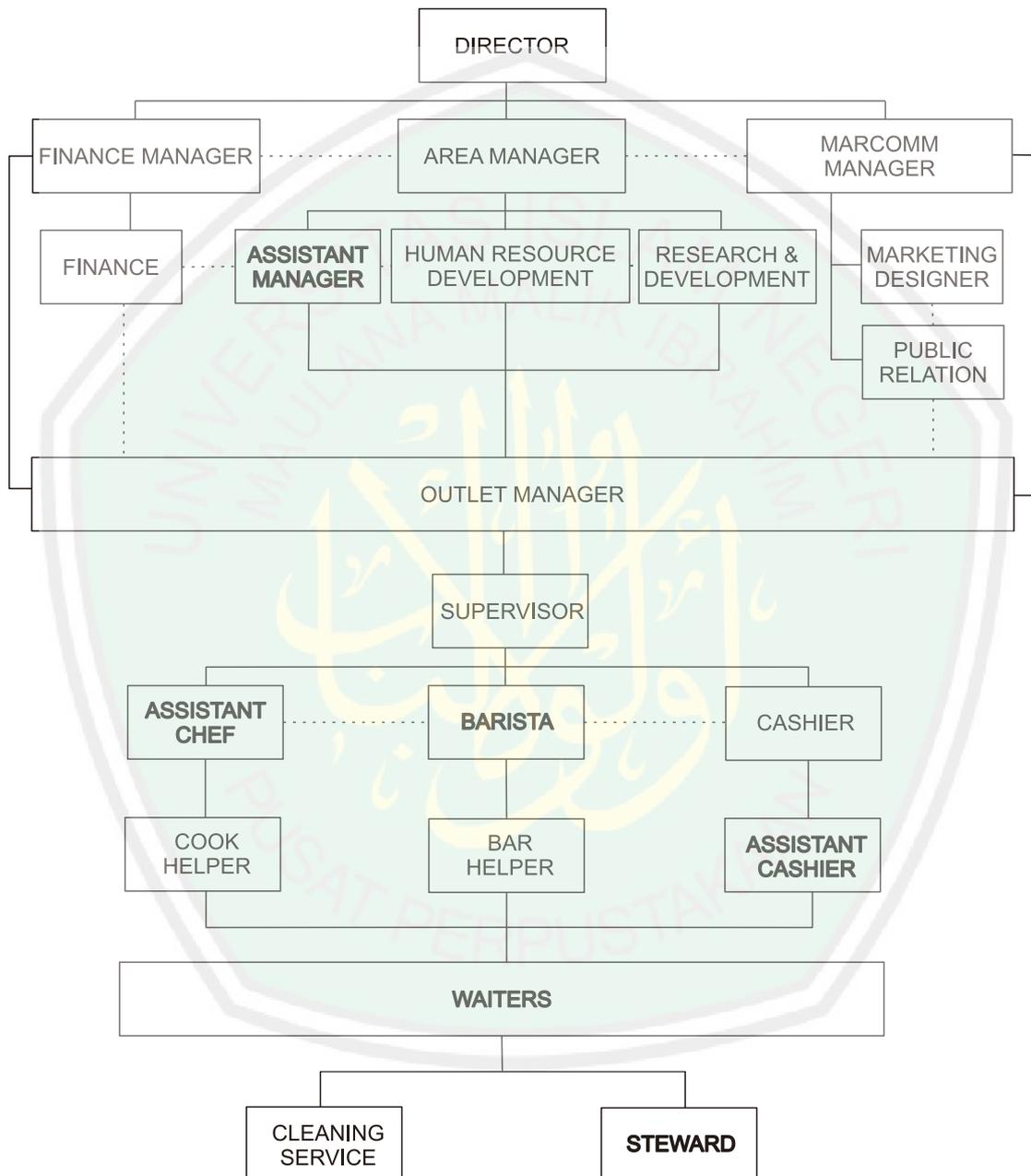
NO	Cabang	Alamat	Handphone
1.	Kerto	Jl. Kertorahardjo No 88 Malang	+6285608543410
2.	Sumbersari	Jl. Raya Summersari Kav. 2 Malang	+6285755110286
3.	Soehat	Jl. Soekarno Hatta No 7 Malang	+6281216392508
4.	Dinoyo	Jl. MT Haryono No 81 Malang	+6281553950486
5.	Terusan Sby	Jl. Terusan Surabaya No. 46 Malang	+6285735089180

Keunikan atau ciri khusus dari bisnis kuliner ini adalah model penjualannya yang menggunakan model prasmanan. Pelanggan bisa memilih dengan bebas lauk yang diinginkannya sesuai dengan beragam macam lauk yang di *display*. Selain itu, bisnis kuliner ini menawarkan model pengambilan nasi, sambal dan bumbu sepuasnya tanpa ada batas maksimal. Hal yang demikian bertujuan untuk memberikan kenyamanan dan kepuasan pada pelanggan. Tanpa mengurangi hal yang *urgent* juga, yakni memberikan pelayanan yang terbaik.

Adapun struktur karyawan yang berada di Ayam Bawang Cak Per adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Susunan Struktur Karyawan Ayam Bawang Cak Per

Struktur Ayam Bawang Cak Per



NB:

———— = **Garis Instruksi**

----- = **Garis Koordinasi**

b) Model Perusahaan dan Struktur Modal

Model perusahaan Ayam Bawang Cak Per untuk saat ini adalah model perusahaan dengan sistem kemitraan dengan investor atau pemangku modal. Para investor akan menginvestasikan sejumlah uang yang akan dikelola oleh perusahaan untuk melakukan pembukaan cabang baru rumah makan Ayam Bawang Cak Per. Sejauh ini pembukaan cabang yang dilakukan sepenuhnya menggunakan dana investor, dengan besaran dan lama pengembalian yang bervariasi seperti yang terlihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Data Modal Buka Cabang Ayam Bawang Cak Per

No	Cabang	Modal Investasi	Lama Sewa Lahan/Ruko	Proyeksi Lama Pengembalian Modal	Rata-rata besarnya ROI/bulan
1	Jl.Sumbersari	150.000.000	2 Tahun	8 Bulan	18.750.000
2	Jl. Soekarno-Hatta	800.000.000	5 Tahun	12 Bulan	66.500.000
3	Jl. Ters. Borobudur	200.000.000	2 Tahun	8 Bulan	25.000.000
4	Jl. MT. Haryono	170.000.000	2 Tahun	8 Bulan	21.250.000

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan pada tabel diatas diketahui bahwa besarnya modal investasi bervariasi. Modal investasi dalam perusahaan ini dibagi kedalam beberapa kebutuhan meliputi biaya sewa tempat, biaya renovasi, biaya belanja peralatan, biaya belanja bahan baku, biaya pemasaran, dan biaya operasional. Yang menjadikan permodalan investasi tinggi yang paling sering terjadi adalah dipengaruhi oleh biaya sewa tempat dan biaya renovasi.

Proyeksi pengembalian modal rumah makan Ayam Bawang Cak Per kepada investor tergolong cukup baik, karena pengembalian modal paling lambat

adalah 12 bulan, bahkan akan lebih cepat apabila tingkat profit perusahaan semakin tinggi seperti yang ada pada cabang jl. Sumbersari yang hanya dalam waktu 5 bulan sudah selesai dalam pengembalian modal. Perusahaan memprioritaskan pengembalian modal kepada investor di awal, maksudnya jumlah profit setiap bulannya sepenuhnya akan digunakan untuk pengembalian modal sampai pengembalian modal terpenuhi. Setelah pengembalian modal terpenuhi, pembagian keuntungan antara investor dan perusahaan menggunakan prinsip syariah atau bagi hasil 50%-50% dari profit yang diperoleh sampai pada masa kontrak kerjasama habis.



2. Waktu dan Tempat

Pelaksanaan penelitian ini dimulai semenjak awal bulan Februari 2017 sampai pertengahan bulan April 2017 (terhitung semenjak pencarian masalah hingga mendapatkan data penelitian). Penelitian ini dilakukan di semua cabang Ayam Bawang Cak Per daerah malang. Ayam Bawang Cak Per memiliki lima cabang antara lain: cabang pertama terletak di Jl. Kertorahardjo no 88, cabang kedua terletak di Jl. Raya Sumbersari kav. 2, cabang ketiga terletak di Jl. Soekarno Hatta no 7, cabang keempat terletak di Jl. MT Haryono no 81 dan cabang kelima terletak di Jl. Terusan Surabaya no. 46 Malang.

3. Jumlah Subyek Penelitian

Subyek penelitian pada penelitian ini berjumlah 100 karyawan, dengan jumlah total populasi sebanyak 162 karyawan. Peneliti mengambil subyek penelitian secara random sederhana dan ditemukan bahwa sampel penelitian yang didapat adalah 62% dari populasi. Subyek penelitian merupakan karyawan yang masih aktif dalam bekerja. Subyek diambil dari berbagai cabang dengan tujuan agar sampel dapat mewakili karakteristik populasi secara obyektif.

4. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian tersebut disebar secara bersamaan dalam satu bentuk *print out*. Hasil *print out* tersebut kemudian disebar kepada karyawan di semua cabang Ayam Bawang Cak Per. Pengumpulan data tersebut dilakukan dengan menggunakan skala kepemimpinan transformasional yang memiliki koefisien reliabilitas (α) sebanyak 0,95 dengan jumlah aitem yang valid 28 aitem dan *organizational citizenship behavior* dengan koefisien reliabilitas (α) sebanyak 0,92 dengan jumlah aitem valid 23 aitem.

Skala *print out* dua variabel tersebut disebar ke lima cabang Ayam Bawang Cak Per. Penyebaran skala dimulai tanggal 1 April 2017 dan terkumpul secara keseluruhan pada tanggal 4 April 2017. Peneliti menyebarkan skala secara random sederhana dan didapatkan 100 eksemplar skala yang terisi dari 150 skala yang disebar.

B. Hasil Uji Normalitas dan Uji Linieritas

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal. Pada penelitian ini dilakukan dengan *Kolmogorov Smirnov Z* dengan bantuan software IBM SPSS *Statistics 23*. Hasil uji normalitas untuk variabel kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 10. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		X	Y
N		100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	102.97	86.83
	Std. Deviation	15.424	11.640
Most Extreme Differences	Absolute	.066	.046
	Positive	.053	.046
	Negative	-.066	-.044
Test Statistic		.066	.046
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

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

Pada kolom *Kolmogorov Smirnov Z* didapatkan *Asymp. Sig. (2-tailed)* untuk variabel kepemimpinan transformasional didapatkan nilai signifikansi

sebanyak 0,200 dan untuk *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada variabel *organizational citizenship behavior* didapatkan nilai signifikansi sebanyak 0,200. Nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* dari kedua variabel diatas lebih besar dari 0,05, sehingga kedua variabel tersebut dinyatakan berdistribusi normal.

2. Uji Linieritas

Hasil uji linieritas antara variabel X yakni kepemimpinan transformasional dan variabel Y yakni *organizational citizenship behavior* (OCB). Adapun hasilnya dapat diamati pada tabel berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Linieritas kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB)

ANOVA Table							
			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Y *	Between	(Combined)	11202.110	48	233.377	5.381	.000
X	Groups	Linearity	8475.861	1	8475.861	195.420	.000
		Deviation from Linearity	2726.249	47	58.005	1.337	.155
	Within Groups		2212.000	51	43.373		
	Total		13414.110	99			

Pada kolom *sig.* baris *Deviation from Linierity*, nilai yang didapatkan adalah 0,155 menunjukkan lebih besar dari nilai sigifikan 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linier antara variabel X yakni kepemimpinan transformasional dan variabel Y yakni *organizational citizenship behavior* (OCB).

C. Hasil Uji Deskripsi

1. Deskripsi Tingkat Kepemimpinan Transformasional

Hal yang perlu diketahui terlebih dahulu sebelum mendeskripsikan data penelitian adalah mengetahui nilai *Mean* (M) hipotetik dan *Standart Deviation* (SD) hipotetik dari masing-masing variabel. Adapun nilai *Mean* (M) hipotetik dan *Standart Deviation* (SD) hipotetik pada variabel kepemimpinan transformasional dapat diketahui melalui tabel berikut:

Tabel 12. Deskripsi kepemimpinan transformasional

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan_transformasional	100	58	139	102.97	15.424
Valid N (listwise)	100				

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai *Mean* (M) hipotetik adalah 102,97 dan nilai *Standart Deviation* (SD) hipotetik sebesar 15.424. Setelah mengetahui nilai *Mean* (M) hipotetik dan *Standart Deviation* (SD) hipotetik, maka selanjutnya nilai-nilai tersebut akan digunakan untuk melakukan kategorisasi tingkat kepemimpinan transformasional pada karyawan Ayam Bawang Cak Per yang dibagi menjadi tiga kategori, yaitu tinggi, sedang dan rendah. Adapun formula kategorisasi berdasarkan norma yang sudah ditentukan seperti dibawah ini:

Tabel 13. Pembagian Kategorisasi kepemimpinan transformasional

KATEGORISASI	KRITERIA
Tinggi	$X \geq (M + 1SD)$
Sedang	$(M - 1SD) \leq X < (M + 1SD)$

Rendah	$X < (M - 1SD)$
--------	-----------------

Melalui tabel kriteria diatas, maka dapat dijabarkan sehingga memperoleh skor masing-masing kategori tingkat kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a. Tinggi = $X \geq (M + 1SD)$
 $= X > 102,97 + 15,424$
 $= X > 118,394$
- b. Sedang = $(M - 1SD) \leq X < (M + 1SD)$
 $= 102,97 - 15,424 \leq X < 102,97 + 15,424$
 $= 87,546 \leq X < 118,394$
- c. Rendah = $X < (M - 1SD)$
 $= X < 87,546$

Melalui perhitungan di atas, maka kategorisasi tingkat kepemimpinan transformasional pada karyawan Ayam Bawang Cak Per dapat ditabulasikan sebagai berikut:

Tabel 14. Kategorisasi Tingkat kepemimpinan transformasional

KATEGORISASI	KRITERIA
Tinggi	$X \geq 118,394$
Sedang	$87,546 \leq X < 118,394$
Rendah	$X < 87,546$

Tabel 15. Frekuensi dan Prosentase tingkat kepemimpinan transformasional

kepemimpinan_transformasional					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tinggi	62	62.0	62.0	62.0
	rendah	4	4.0	4.0	66.0
	sedang	34	34.0	34.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel Frekuensi dan Prosentase di atas, dapat diketahui bahwa tingkat kepemimpinan transformasional di Ayam Bawang Cak Per menurut penilaian para karyawan sebagian besar berada pada kategori tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil skor yang diperoleh yaitu sebanyak 62% berada pada kategori tinggi dengan jumlah frekuensi sebanyak 62 karyawan, sementara pada kategori sedang sebesar 34% dengan jumlah frekuensi 34 karyawan dan yang berada pada kategori rendah sebanyak 4% dengan frekuensi sebanyak empat (4) karyawan.

2. Deskripsi Tingkat *Organizational Citizenship Behavior*

Tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Ayam Bawang Cak Per dibagi menjadi tiga kategori, yaitu tinggi, sedang dan rendah. Penentuan kategori tersebut dilakukan setelah mengetahui nilai *Mean* (M) hipotetik dan *Standart Deviation* (SD) hipotetik. Adapun nilai *Mean* (M) hipotetik dan *Standart Deviation* (SD) hipotetik pada variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat diketahui melalui tabel berikut:

Tabel 16. Deskripsi *organizational citizenship behavior* (OCB)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Organizational_citizenship_behavior	100	47	113	86.83	11.640
Valid N (listwise)	100				

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai *Mean* (M) hipotetik adalah 86,83 dan nilai *Standart Deviation* (SD) hipotetik sebesar 11,640. Setelah mengetahui nilai *Mean* (M) hipotetik dan *Standart Deviation* (SD) hipotetik, maka selanjutnya nilai-nilai tersebut akan digunakan untuk melakukan kategorisasi tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Ayam Bawang Cak Per yang dibagi menjadi tiga kategori, yaitu tinggi, sedang dan rendah. Adapun formula kategorisasi berdasarkan norma yang sudah ditentukan seperti dibawah ini:

Tabel 17. Pembagian Kategorisasi *organizational citizenship behavior* (OCB)

KATEGORISASI	KRITERIA
Tinggi	$X \geq (M + 1SD)$
Sedang	$(M - 1SD) \leq X < (M + 1SD)$
Rendah	$X < (M - 1SD)$

Melalui tabel kriteria diatas, maka dapat dijabarkan sehingga memperoleh skor masing-masing kategori tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{d. Tinggi} &= X \geq (M + 1SD) \\ &= X > 86,83 + 11,640 \end{aligned}$$

$$= X > 98,47$$

e. Sedang = $(M - 1SD) \leq X < (M + 1SD)$

$$= 86,83 - 11,640 \leq X < 86,83 + 11,640$$

$$= 75,19 \leq X < 118,394$$

f. Rendah = $X < (M - 1SD)$

$$= X < 75,19$$

Melalui perhitungan di atas, maka kategorisasi tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Ayam Bawang Cak Per dapat ditabulasikan sebagai berikut:

Tabel 18. Kategorisasi Tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB)

KATEGORISASI	KRITERIA
Tinggi	$X \geq 98,47$
Sedang	$75,19 \leq X < 98,47$
Rendah	$X < 75,19$

Tabel 19. Frekuensi dan Prosentase tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB)

Organizational_Citizenship_Behavior					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tinggi	15	15.0	15.0	15.0
	rendah	16	16.0	16.0	31.0
	sedang	69	69.0	69.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel Frekuensi dan Prosentase di atas, dapat diketahui bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Ayam

Bawang Cak Per sebagian besar berada pada kategori sedang. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil skor yang diperoleh yaitu sebanyak 69% berada pada kategori sedang dengan jumlah frekuensi sebanyak 69 karyawan, sementara pada kategori tinggi sebesar 15% dengan jumlah frekuensi 15 karyawan dan yang berada pada kategori rendah sebanyak 16% dengan frekuensi sebanyak 16 karyawan.

D. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Ayam Bawang Cak Per. Hasil dari uji hipotesis ini dapat dilihat di tabel berikut:

Tabel 20. Hasil analisis Regresi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795 ^a	.632	.628	7.099

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan_transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8475.861	1	8475.861	168.204	.000 ^b
	Residual	4938.249	98	50.390		
	Total	13414.110	99			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.057	4.816		5.203	.000
	X	.600	.046	.795	12.969	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel analisis regresi diatas dapat diketahui bahwa nilai *sig.* = 0.000 dengan nilai $F= 168,204$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel X yakni kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y yakni *organizational citizenship behavior*. Artinya semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per.

Sumbangan efektif atau daya prediksi dari kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar koefisien determinan *R Square* 0.632 yang berarti 63,2% dari *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya 36,8% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

E. Pembahasan

1. Tingkat Kepemimpinan Transformasional

Bass (1990) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi juga memotivasi karyawan (bawahan) dalam suatu organisasi. Dia juga menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang menyandang pemimpin transformasional adalah saat pemimpin tersebut memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai sebuah

tujuan, mendapatkan prestasi dan aktualisasi diri bukan untuk kepentingan pribadi semata. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, sebagian besar karyawan menilai bahwa tingkat kepemimpinan transformasional di Ayam Bawang Cak Per berada pada kategori tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil skor yang diperoleh yaitu sebanyak 62% berada pada kategori tinggi dengan jumlah frekuensi sebanyak 62 karyawan, sementara pada kategori sedang sebesar 34% dengan jumlah frekuensi 34 karyawan dan yang berada pada kategori rendah sebanyak 4% dengan frekuensi sebanyak empat (4) karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menilai tingkat kepemimpinan transformasional di Ayam Bawang Cak Per berada pada kategori tinggi. Penilaian tersebut kemungkinan didasarkan pada pengamatan karyawan terkait dengan aspek-aspek kepemimpinan transformasional di Ayam Bawang Cak Per. Menurut Bass *et al* (2003) Aspek kepemimpinan transformasional sendiri ada empat, yaitu *idealized influence* (kemampuan untuk mempengaruhi nilai-nilai yang dimiliki dan mendapatkan kepercayaan karyawan), *inspirational motivation* (kemampuan memotivasi dan menginspirasi), *intellectual stimulation* (kemampuan merangsang kreatifitas bawahan), dan *individualized consideration* (kemampuan memperhatikan tiap individu karyawan). Keempat aspek tersebutlah yang membuat banyak karyawan di Ayam Bawang Cak Per menganggap tingkat kepemimpinan transformasional disana cukup tinggi.

Pemimpin yang mendapatkan kepercayaan tinggi dari karyawannya merupakan pemimpin yang memiliki kepercayaan tinggi kepada nilai-nilai besar, mulia niatnya dan luhur. Pemimpin tersebut akan menularkan kepada

karyawannya akan sifat dan perilakunya pada hal yang positif demi mewujudkan tujuan mulia sebagaimana tujuan (visi) yang telah ditentukan. Sebagaimana yang telah tertuang dalam surat At-Taubah pada ayat 20-22 yang berbunyi:

الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَكْبَرُ
 دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ (٢٠) يُبَشِّرُهُمْ رَبُّهُمْ بِرَحْمَةٍ مِنْهُ
 وَرِضْوَانٍ وَجَنَّاتٍ لَّهُمْ فِيهَا نَعِيمٌ مُّقِيمٌ (٢١) خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ
 أَجْرٌ عَظِيمٌ (٢٢)

“Orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad di jalan Allah dengan harta dan jiwa mereka, adalah lebih tinggi derajatnya di sisi Allah. Mereka itulah orang-orang yang memperoleh kemenangan (20). Tuhan menggembirakan mereka dengan memberikan rahmat, keridhaan, dan surga. Mereka memperoleh kesenangan yang kekal di dalamnya (21). Mereka kekal di dalamnya selama-lamanya. Sungguh, di sisi Allah pahala yang besar (22).” (QS. At-Taubah: 20-22)

Ayat di atas menggambarkan bahwa secara tegas Allah menyebutkan kedudukan orang yang beriman dan berjihad di jalan-Nya adalah sangat tinggi dan merekalah termasuk orang yang selalu mendapatkan apa yang ditujunya serta selamat dari sesuatu yang mengkhawatirkan.

Sementara untuk karyawan yang menilai variabel kepemimpinan transformasional berada pada kategori sedang sebanyak 34% dengan jumlah frekuensi 34 karyawan. Penilaian “sedang” dari 34 karyawan tersebut kemungkinan disebabkan oleh kondisi lapangan, dimana menurut mereka atasan tidak memberikan perhatian secara individu pada tiap karyawan dan tidak dilibatkan dalam memutuskan penambahan produk baru. Sehingga mereka

menilai tingkat kepemimpinan transformasional di Ayam Bawang Cak Per kurang maksimal.

Adapun karyawan yang memberikan penilaian pada kepemimpinan transformasional berada pada kategori rendah sebanyak 4% dengan jumlah frekuensi sebanyak empat karyawan. Kejadian demikian menunjukkan kemungkinan bahwa mereka menilai atasan tidak menyampaikan visi dan misi, atasan tidak dapat dipercaya, tidak melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, tidak melibatkan karyawan pada proyek-proyek baru, tidak dapat memberikan motivasi maupun menginspirasi karyawan dan tidak mendapatkan perhatian dari atasan secara langsung. Sehingga penilaian mereka terhadap tingkat kepemimpinan transformasional di Ayam Bawang Cak Per cenderung rendah.

2. **Tingkat *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, frekuensi dan prosentase menunjukkan bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Ayam Bawang Cak Per sebagian besar berada pada kategori sedang. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil skor yang diperoleh yaitu sebanyak 69% berada pada kategori sedang dengan jumlah frekuensi sebanyak 69 karyawan, sementara pada kategori tinggi sebesar 15% dengan jumlah frekuensi 15 karyawan dan yang berada pada kategori rendah sebanyak 16% dengan frekuensi sebanyak 16 karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Ayam Bawang Cak Per memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang sedang. Kemungkinan hal tersebut disebabkan adanya hubungan yang kuat antar

karyawan maupun ke atasan melalui komunikasi yang baik, kepekaan akan membantu tugas rekan kerja, mendapatkan perlakuan yang sportif, mendapatkan perhatian yang maksimal dari atasan, penginformasian yang jelas dan tepat serta adanya keterbukaan. Karyawan yang demikian merupakan individu yang selalu menghindari perselisihan dan memiliki kepedulian terhadap keberlangsungan organisasi.

Adapun karyawan yang memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* pada kategori tinggi terbukti bahwa adanya prosentase 15% dengan frekuensi 15 karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan Ayam Bawang Cak Per memiliki *organizational citizenship behavior* dan ini mengindikasikan bahwa karyawan tersebut memiliki keinginan yang sangat tinggi dalam berprestasi kerja, suka mendapatkan tantangan, tidak berfikir panjang dalam membantu rekan kerjanya, selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk organisasi, memberikan saran guna kemajuan organisasi, berpartisipasi aktif terhadap segala aktivitas organisasi dan selalu memikirkan penanganan yang tepat dan cepat guna keefektifan kerjanya.

Pada sebagian karyawan didapati pula prosentase 16% karyawan Ayam Bawang Cak Per yang berkategori rendah dengan jumlah frekuensi 16 karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian kecil karyawan Ayam Bawang Cak Per kurang memiliki *organizational citizenship behavior*. Kejadian seperti ini dimungkinkan adanya individu yang memiliki persepsi tidak baik kepada organisasi sehingga secara tidak langsung mempengaruhi kinerjanya, karyawan yang memiliki sifat apatis dan melekat pada diri individu sehingga menampilkan ketidakprofesionalan dalam bekerja, lingkungan kerja yang tidak

memadai menjadikan karyawan tidak nyaman dalam bekerja dan faktor budaya organisasi.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penilaian karyawan terhadap intensitas penerapan kepemimpinan transformasional atasan Ayam Bawang Cak Per maka akan semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah penilaian karyawan terhadap intensitas penerapan kepemimpinan transformasional atasan Ayam Bawang Cak Per maka semakin rendah tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per.

Hal tersebut dibuktikan dengan skor angka signifikan sebesar 0,000 dengan nilai $F = 168,204$ dimana angka tersebut lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 atau 5%. Hasil ini mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin yang menyampaikan visi dan misi perusahaan, pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan mendapatkan kepercayaan karyawannya, mampu memberikan motivasi kerja dan menginspirasi karyawan terlebih dengan menerapkan perilaku disiplin, mampu merangsang inovasi karyawan dengan melibatkan dalam proyek baru serta memberikan perhatian kepada tiap individu tentang perbedaan maupun kebutuhan karyawan melalui nasihat, pengarahan hingga

pelatihan yang akan meningkatkan *organization citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per.

Berdasarkan analisis regresi pada aspek-aspek kepemimpinan transformasional masing-masing memberikan pengaruh positif terhadap OCB sebagai berikut aspek pengaruh ideal sebesar 57.1 %, pengembangan intelektual sebesar 54.9 %, pertimbangan individu sebesar 52.5 %, dan pemberian motivasi 62.5 %. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa aspek pemberian motivasi memberikan pengaruh paling besar terhadap OCB disusul pengaruh ideal, kemudian pengembangan intelektual yang dilanjut aspek pertimbangan individu yang memberikan pengaruh paling kecil dari beberapa aspek lainnya.

Peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan ditandai dengan meningkatnya perilaku membantu sesama rekan kerjanya dengan sukarela, menghargai dan menghormati dengan rekan kerja dalam mencegah munculnya permasalahan, menerima suatu keadaan yang kurang menyenangkan tanpa mengeluh terkait aturan maupun sistem perusahaan, bertanggung jawab melalui tindakan ikut andil dan peduli akan kegiatan-kegiatan perusahaan serta menyetujui, mendukung dan membela tercapainya target melalui partisipasi aktif dan berkeinginan untuk mendapatkan pencapaian yang melebihi standar penilaian di segala momentum. Pada dasarnya *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per dapat ditingkatkan melalui peningkatan intensitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap

organizational citizenship behavior (Jahangir *et al*, 2004; Rusdiyanto *et al*, 2015; Lian dan Tui, 2012; Barbuto, 2005; Nguni, 2005; Lamidi, 2008). Penelitian Jahangir *et al* (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kesediaan karyawan untuk terlibat dalam *organizational citizenship behavior* sehingga dapat memberikan kontribusi yang penting pada keefektifan organisasi. Penelitian Lian dan Tui (2012) terhadap perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terhadap *organizational citizenship behavior* bawahan. Hasil yang konsisten juga terjadi pada penelitian Nguni (2005) yang dilakukan di sekolah-sekolah dasar dan sekolah menengah di Tanzania menunjukkan hasil yang signifikan dan memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* para guru.

Meskipun sebenarnya kepemimpinan transformasional bukan menjadi satu-satunya faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior*, namun setidaknya kepemimpinan transformasional dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan dari penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional sudah dapat dipastikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Prosentase terbanyak dari tingkat kepemimpinan transformasional di Ayam Bawang Cak Per berada pada kategori tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil skor yang diperoleh yaitu sebanyak 62% berada pada kategori tinggi dengan jumlah frekuensi sebanyak 62 karyawan, sementara pada kategori sedang sebesar 34% dengan jumlah frekuensi 34 karyawan dan yang berada pada kategori rendah sebanyak 4% dengan frekuensi sebanyak empat (4) karyawan.
2. Tingkat *organizational citizenship behavior* pada mayoritas karyawan di Ayam Bawang Cak Per berada pada kategori sedang. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil skor yang diperoleh yaitu sebanyak 69% berada pada kategori sedang dengan jumlah frekuensi sebanyak 69 karyawan, sementara pada kategori tinggi sebesar 15% dengan jumlah frekuensi 15 karyawan dan yang berada pada kategori rendah sebanyak 16% dengan frekuensi sebanyak 16 karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Ayam Bawang Cak Per. Hal tersebut dibuktikan dengan analisis regresi yang menunjukkan nilai nilai $sig. = 0.000$ dengan nilai $F = 168,204$. Dengan begitu, hipotesis pada

penelitian ini diterima, bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per.

B. Saran

1. Saran untuk Perusahaan

- a. Pemimpin pada perusahaan semakin mengarahkan dirinya pada kepemimpinan transformatif untuk meningkatkan disiplin karyawannya.
- b. Hasil dari penelitian ini bisa dijadikan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan perusahaan, terutama untuk meningkatkan intensitas *organizational citizenship behavior* pada karyawan baik melalui pelatihan atau pola pengembangan lainnya.

2. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

- a. Hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan rujukan dan evaluasi apabila peneliti ingin melanjutkan penelitian terkait variabel yang sama dengan permasalahan yang lebih kompleks.
- b. Peneliti perlu melakukan analisis yang lebih spesifik terkait dengan seberapa besar pengaruh positif dan signifikan dari setiap aspek kepemimpinan transformasional terhadap aspek-aspek *organizational citizenship behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, N., Rasheed, A., dan Jehanzeb, K. (2012). An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 2, No. 4, 99-106.
- Arikunto, Suhartini (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2013). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2015). *Reliabilitas dan Validitas (edisi 4)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Barbuto, John E., (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11, No. 4.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Bass, B.M., Avolio, B.J., and Goodheim, Laurie. (1987). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*, Vol. 13, No. 1, 7-19.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., and Berson, Yair. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207-218.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid and Dave Ulrich (2009). *The HR Scorecard; Mengaitkan Manusia, Strategi dan Kinerja*. Penerbit Erlangga: PT Gelora Aksara Pratama.
- Bennis, W. (2001). Leading in unnerving times. *MIT Sloan Management Review*, 42, 97-102
- Creswell, John W. (2014). *Research design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Fukushige, A dan Spicer, D. P. (2007). Leadership Preferences in Japan: an Exploratory Study. *Journal of Leadership and Organizational Development*, Vol 28, 508-530
- Garay, H. D.V. (2006). Kinerja Extra Role dan Kebijakan Kompensasi. *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, Vol.8 No.1 33-42.
- Haslam, S.A. (2004). *Psychology in Organizations-The Social Identity Approach*. London: Sage Publication.
- Jahangir, Nadim., Akbar, Mohammad M., and Haq, Mahmudul. (2004). Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, vol. 1, no. 2, pp. 75-85.
- Karim, M. 2009, 12 07. www.google.co.id/kepemimpinan-transformasional. Retrieved 14 05, 2017 from http://mohammadkarim.blogspot.co.id/2009/12/kepemimpinan-transformasional-dalam_07.html
- Kesuma, I.G.A.W., dan Supartha, I.W.G. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5, No. 6. 3677-3705. ISSN: 2302-8912.
- Lamidi. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organization Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 8, No. 1, 25-37.
- Lian, L.K., and Tui, L.G. (). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*. Vol. 13 (2).
- Loisch, Ursula. (2010). *The Influence of Personality Factors on Organizational Citizenship Behavior*. Jerman: Bachelorarbeit An der Wirtschaftsuniversitat Wien – Institut Fur Change Management und Management Development.
- Muchinsky, Paul M. (2006). *Psychology Applied to Work Edisi 8*. USA: Thomson wadsworth.

- Nguni, S.C. (2005). Transformational Leadership in Tanzanian Education. *Doctoral Thesis Radbound University Nijmegen*.
- Novliadi, Ferry. (2008). Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional. *USU Repository*.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: its Construct Clean-Up Time. *Human performance Journal*, 10 (2).
- Podsakof, P. Mackenzie, S & Ahernie, M. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82, No. 2, 262-270.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth., and Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature an Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, 513-563.
- Rahmi, B.M. (2013) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur). *Tesis Program Pascasarjana Universitas Udayana, Denpasar*.
- Rakhmat, Jalaludin. (2007) *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Rusdiyanto, Wahyu., dan Riani, Asri L. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, Vol. 11, No. 2. 161-168.
- Safaria, T. (2004). *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sahertian, P. (2010). Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan dan Tugas sebagai Antecedent. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 2, 158, 156-169.

Salafidb version 4.0 kitab diqital

Sashkin, M. & Sashkin, M.G. (2011). *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.

Seltzer, J. & Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*. Vol. 16, No. 4, 693-703.

Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.

Siswanto dan Sucipto, Agus. (2010). *Teori & Perilaku Organisasi: Sebuah Tinjauan Integratif*. Malang: UIN-Malang Press (Anggota IKAPI).

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Supit, Isa Y.I. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol. 4, No. 3. Edisi Khusus, 351-368.

Suryanto, Dwi. 2008. *Komponen Perilaku Kepemimpinan Transformasional*. Diakses pada tanggal 13 Februari 2017 dari situs <http://www.pemimpinunggul.com/buku/komponen.html>

Wagimo dan Ancok, Djamaludin. (2005). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer. *Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada* Vol. 32, No. 2, 112-127. ISSN: 0215-8884.

Winarsunu, Tulus (2009). *Statistik dalam Pengukuran Psikologi dan Pendidikan*. Malang: UMM Press



LAMPIRAN

Lampiran 1. Skala Kepemimpinan Transformasional

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Mohon untuk mengisi identitas diri dengan lengkap
2. Terdapat empat pilihan respon atau jawaban sebagai berikut
 SS : Sangat Sesuai N : Netral STS : Sangat Tidak Sesuai
 S : Sesuai TS : Tidak Sesuai
3. Mas/Mbak diminta untuk menjawab pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia dengan memberi tanda (X/√) sesuai dengan yang diketahui/dirasakan/dipahami oleh Mas/Mbak.
4. Tidak terdapat jawaban yang salah, sehingga Mas/Mbak tidak perlu khawatir dengan respon/jawaban yang diberikan.
5. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu respon/jawaban saja
6. Mohon Mas/Mbak untuk meneliti kembali respon/jawaban supaya tidak ada pernyataan/kotak yang terlewat.
7. Setelah melakukan pengisian, mohon Mas/Mbak untuk memberikannya kembali kepada yang menyerahkan kuisisioner ini.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama/Inisial : _____

Jenis Kelamin : _____

Umur : _____

Pendidikan Terakhir : _____

Status/Jabatan : _____

No	Pernyataan	Respon/Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Atasan menyampaikan visi dan misi perusahaan terhadap karyawan					
2	Selama ini saya merasa bersemangat untuk bekerja lebih baik karena terdapat beragam imbalan (<i>reward</i>) yang disediakan oleh atasan					
3	Atasan memberikan saya kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide baru demi kemajuan perusahaan					
4	Atasan mendengarkan semua keluhan karyawan					
5	Saya mengetahui visi dan misi perusahaan ini					
6	Bagi saya, dalam hal pekerjaan atasan di perusahaan ini adalah sosok inspirator yang terbaik untuk para karyawan					
7	Atasan memberikan kebebasan pada saya untuk mengutarakan pendapat terkait masalah yang terjadi di perusahaan					
8	Atasan selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan para karyawan					
9	Atasan di perusahaan ini membuat saya merasa senang menjadi karyawannya					
10	Atasan memberi masukan mengenai pekerjaan yang saya lakukan					
11	Atasan mengajak karyawan berdiskusi sebelum mengambil keputusan					
12	Atasan selalu memperhatikan dengan seksama setiap karyawan sesuai dengan kinerja masing-masing					

13	Saya kagum terhadap atasan di perusahaan ini					
14	Atasan memberikan briefing sebelum bekerja pada karyawan untuk selalu optimis dalam melaksanakan tugas kerja					
15	Saat ingin menambah produk dan sistem penjualan, atasan meminta pendapat saya mengenai keputusannya					
16	Saat kinerja saya kurang optimal, atasan berusaha untuk menasihati					
17	Saya mengakui atasan di perusahaan ini baik dan jujur					
18	Atasan memberikan contoh langsung dalam menangani pekerjaan yang belum saya ketahui					
19	Saya sering diberi kepercayaan oleh atasan untuk melaksanakan tugas					
20	Saya merasakan, atasan memberikan dukungan pada karyawan					
21	Atasan di perusahaan ini mampu memenuhi keinginan saya untuk menjadi sosok yang lebih mandiri					
22	Atasan yang datang tepat waktu membuat saya termotivasi untuk bekerja lebih giat					
23	Atasan selalu mengajak para karyawan untuk melihat dari sudut pandang konsumen dalam bekerja					
24	Atasan memberikan pelatihan memasak atau melayani pelanggan dengan benar kepada karyawan					
25	Atasan yang tegas akan membuat saya bekerja dengan tertib					
26	Atasan memberikan cara pandang baru pada					

	saya ketika dihadapkan pada suatu hal yang membingungkan					
27	Atasan memberikan perlakuan pada karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan tiap individu					
28	Atasan mampu memberikan pengarahan secara cermat dalam memecahkan masalah					



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

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Mohon untuk mengisi identitas diri dengan lengkap
2. Terdapat empat pilihan respon atau jawaban sebagai berikut

SS : Sangat Sesuai N : Netral STS : Sangat Tidak Sesuai

S : Sesuai TS : Tidak Sesuai

3. Mas/Mbak diminta untuk menjawab pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia dengan memberi tanda (X/√) sesuai dengan yang diketahui/dirasakan/dipahami oleh Mas/Mbak.
4. Tidak terdapat jawaban yang salah, sehingga Mas/Mbak tidak perlu khawatir dengan respon/jawaban yang diberikan.
5. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu respon/jawaban saja
6. Mohon Mas/Mbak untuk meneliti kembali respon/jawaban supaya tidak ada pernyataan/kotak yang terlewati.
7. Setelah melakukan pengisian, mohon Mas/Mbak untuk memberikannya kembali kepada yang menyerahkan kuisisioner ini.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama	:	_____
Jenis Kelamin	:	_____
Umur	:	_____
Pendidikan Terakhir	:	_____
Status/Jabatan	:	_____
Cabang*	:	Kerto / UIN / Soehat / Dinoyo / UM

*Lingkari pilihan yang sesuai atau coret yang tidak perlu

No	Pernyataan	Respon/Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya membatu karyawan lain yang memiliki pekerjaan berat					
2	Saya tetap berusaha menjadi netral dengan siapa pun meskipun ada perubahan jabatan					
3	Saya sering melakukan hal yang unik untuk mendapat perhatian					
4	Saya berusaha untuk tidak membuat masalah dengan atasan saya					
5	Saya merupakan satu-satunya karyawan yang paling berhati-hati					
6	Saya selalu siap untuk membantu orang lain yang ada di sekitar saya					
7	Saya menghadiri sebuah pertemuan yang penting, meskipun tidak diperintah atasan					
8	Saya senang mengkritik tentang hal-hal yang sepele					
9	Saya menyadari bahwa setiap tindakan yang saya lakukan berdampak kepada atasan saya					
10	Saya percaya, bahwa gaji yang dibayarkan sesuai dengan kinerja saya					
11	Saya akan membantu karyawan baru walaupun dia tidak membutuhkan					
12	Saya memperhatikan hal-hal kecil yang dirasa tidak penting akan tetapi hal itu dibutuhkan untuk kebaikan perusahaan					
13	Saya senang melakukan hal yang sebenarnya kurang penting namun terlihat penting					
14	Saya tidak akan menyalahgunakan hak karyawan lain					
15	Saya lebih memperhatikan norma yang ada ketika bekerja					
16	Saya akan membantu karyawan lain yang memiliki masalah pekerjaan sama dengan saya					

17	Saya membaca dan menjaga dengan baik peringatan dan catatan yang diberikan atasan					
18	Saya senang memperhatikan sebuah kesalahan yang saya miliki, dari pada kebaikan					
19	Saya selalu berusaha menjaga diri untuk tidak membuat masalah dengan karyawan lain					
20	Saya tidak banyak beristirahat di waktu luang saat pekerjaan berlangsung					
21	Saya menggantikan jam kerja karyawan lain yang sedang ada kesibukan lain					
22	Saya selalu menemukan kekurangan dalam tindakan yang diambil perusahaan					
23	Saya menyadari bahwa perbuatan saya akan berdampak terhadap pekerjaan orang lain					
24	Saya akan menggunakan waktu kosong untuk melakukan hal yang bermanfaat bagi perusahaan					

Lampiran 3. Blue Print Variabel Kepemimpinan Transformasional

Aspek	Indikator	No. Sebaran Aitem	Jumlah Aitem
Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	Menyampaikan Visi dan Misi	1, 5	6
	Mampu memunculkan rasa bangga	9, 13	
	Memiliki kepercayaan karyawan	17, 21	
Pemberian Motivasi (<i>Inspirational Motivation</i>)	Memberikan penghargaan	2	7
	Mampu menginspirasi	6, 10, 14, 18	
	Perilaku disiplin	22, 25	
Pengembangan Intelektual (<i>Intelektual Stimulation</i>)	Kemampuan merangsang inovasi karyawan	3, 7	8
	Melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan	11, 15	
	Melibatkan karyawan dalam melaksanakan tugas	19	
	Merangsang karyawan melihat perspektif baru	23, 26, 28	
Perimbangan Individu (<i>Individual Consideration</i>)	Perhatian pada kebutuhan karyawan	4, 8, 12	7
	Memberikan nasihat	16, 20	
	Pemberian pelatihan	24	
	Menghargai perbedaan individu	27	
JUMLAH		28	28

Lampiran 4. *Blue Print* skala *Organizational Citizenship Behavior*

Aspek	Jumlah Aitem	No. Sebaran Aitem
<i>Altruism</i> (perilaku menolong)	5	1, 6, 11, 16, 21
<i>Courtesy</i> (rasa hormat)	4	2, 7, 12, 17
<i>Sportmanship</i> (sikap sportif)	5	3, 8, 13, 18, 22
<i>Civic virtue</i> (tanggung jawab keanggotaan)	5	4, 9, 14, 19, 23
<i>Conscientiousness</i> (menguntungkan)	5	5, 10, 15, 20, 24
JUMLAH	24	24

Lampiran 5. Hasil Uji Aiken V

Variabel Kepemimpinan Transformasional

NO	Panelis 1	Panelis 2	Panelis 3	S1	S2	S3	ΣS	N	C-1	VALIDITAS
1	2	3	3	1	2	2	5	3	2	0.8333333
2	2	2	3	1	1	2	4	3	2	0.6666667
3	3	2	3	2	1	2	5	3	2	0.8333333
4	3	2	3	2	1	2	5	3	2	0.8333333
5	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
6	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
7	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
8	2	3	3	1	2	2	5	3	2	0.8333333
9	2	3	3	1	2	2	5	3	2	0.8333333
10	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
11	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
12	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
13	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
14	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
15	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
16	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
17	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
18	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
19	2	3	3	1	2	2	5	3	2	0.8333333
20	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
21	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
22	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
23	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
24	2	3	3	1	2	2	5	3	2	0.8333333

25	3	3	3	2	2	2	6	3	2	1
26	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5

Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

NO	Panelis 1	Panelis 2	Panelis 3	S1	S2	S3	ΣS	N	C-1	VALIDITAS
1	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
2	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
3	0	3	2	-1	2	1	2	3	2	0.3333333
4	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
5	0	3	2	-1	2	1	2	3	2	0.3333333
6	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
7	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
8	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
9	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
10	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
11	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
12	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
13	0	3	1	-1	2	0	1	3	2	0.1666667
14	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
15	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
16	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
17	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
18	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
19	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
20	0	3	2	-1	2	1	2	3	2	0.3333333
21	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5

22	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
23	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5
24	0	3	3	-1	2	2	3	3	2	0.5



Lampiran 6. Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	99.1200	222.107	.580	.958
B2	99.4500	223.321	.556	.958
B3	99.3500	220.816	.619	.957
B4	99.3600	221.586	.644	.957
B5	99.3300	223.456	.578	.957
B6	99.3800	219.672	.701	.956
B7	99.1100	219.048	.728	.956
B8	99.3100	222.943	.604	.957
B9	99.3800	219.854	.728	.956
B10	99.0600	221.653	.742	.956
B11	99.3000	222.232	.561	.958
B12	99.2700	220.987	.738	.956
B13	99.5300	225.221	.533	.958
B14	99.5800	224.004	.508	.958
B15	99.7800	225.466	.459	.959
B16	99.0900	218.406	.741	.956
B17	99.1900	220.640	.738	.956
B18	99.2500	218.694	.754	.956
B19	99.4000	223.232	.624	.957
B20	99.1900	222.034	.748	.956
B21	99.2200	219.648	.759	.956
B22	99.3300	223.678	.569	.958
B23	99.2100	220.875	.734	.956
B24	99.2200	219.426	.731	.956
B25	99.1900	222.519	.640	.957
B26	99.2200	219.305	.749	.956
B27	99.2200	220.880	.759	.956
B28	99.1500	221.442	.679	.957

Lampiran 7. Uji Validitas dan Reliabilitas *Organizational Citizenship Behavior*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	79.7200	117.880	.707	.918
A2	79.7600	117.295	.655	.918
A3	81.1700	121.254	.361	.925
A4	79.7200	117.860	.603	.919
A5	80.7300	123.997	.335	.924
A6	79.8000	115.960	.710	.917
A8	80.7800	120.537	.396	.924
A9	79.9500	117.220	.719	.917
A10	80.2400	120.770	.387	.924
A11	80.1100	118.604	.551	.920
A12	80.1000	118.556	.662	.919
A13	80.6400	120.132	.499	.921
A14	79.7800	119.163	.546	.920
A15	79.9200	118.923	.637	.919
A16	80.0400	118.746	.628	.919
A17	79.7600	120.144	.596	.920
A18	79.9700	115.969	.692	.918
A19	79.6300	115.852	.735	.917
A20	80.3500	119.705	.531	.921
A21	80.1600	119.994	.527	.921
A22	80.4400	120.754	.461	.922
A23	79.9600	119.312	.620	.919
A24	80.4300	120.833	.545	.921

Lampiran 8. Distribusi Skor Item Skala Kepemimpinan Transformasional

Responden	VARIABLE KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL																												TOTAL	
	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	b12	b13	b14	b15	b16	b17	b18	b19	b20	b21	b22	b23	b24	b25	b26	b27	b28		
s1	4	3	5	5	5	3	5	4	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	104
s2	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	5	3	3	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	123
s3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	118
s4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	108
s5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	125
s6	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111
s7	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	112
s8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127
s9	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	115
s10	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	99
s11	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	103
s12	4	5	5	3	4	4	4	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112
s13	3	3	2	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104
s14	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	4	124
s15	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119
s16	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
s17	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	139
s18	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	102
s19	3	3	1	3	3	3	3	4	4	4	1	3	3	1	4	3	4	3	4	2	4	3	5	4	3	5	5	4	5	91
s20	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93
s21	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106
s22	5	5	3	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	119
s23	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110
s24	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83
s25	3	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	122
s26	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	103
s27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
s28	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	109
s29	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	104
s30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86
s31	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	99
s32	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	104
s33	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	97
s34	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92
s35	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119
s36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	115
s37	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87
s38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87
s39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101
s40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	94
s41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	94
s42	5	3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	1	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	98
s43	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	96
s44	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	98
s45	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
s46	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	103

Lampiran 9. Distribusi Skor Item Skala OCB

Responden	VARIABEL OCB																								TOTAL
	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16	a17	a18	a19	a20	a21	a22	a23	a24	
s1	5	5	3	4	3	5	3	2	5	3	2	5	1	5	3	2	5	3	5	3	1	5	5	3	86
s2	3	3	2	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	89
s3	4	4	2	4	3	5	3	2	4	4	2	4	2	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	88
s4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	83
s5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	101
s6	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	100
s7	5	5	1	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	89
s8	4	5	1	5	3	5	3	3	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	5	3	4	4	3	3	92
s9	5	5	5	5	2	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	109
s10	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	83
s11	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	81
s12	5	5	2	5	3	5	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	102
s13	3	5	1	5	3	3	1	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	77
s14	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	113
s15	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	108
s16	4	5	3	4	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	93
s17	4	3	4	5	4	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	107
s18	5	5	2	5	3	5	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	88
s19	4	4	2	2	3	4	2	5	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	90
s20	4	4	2	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	84
s21	5	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	94
s22	5	5	2	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	105
s23	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	4	99
s24	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	72
s25	5	4	4	5	3	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	97
s26	4	4	1	4	2	4	3	1	3	5	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	2	72
s27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
s28	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3	3	3	99
s29	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	83
s30	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	72
s31	4	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	77
s32	4	4	2	5	3	5	3	2	5	4	3	4	2	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	92
s33	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	83
s34	4	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	84
s35	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	104
s36	5	5	1	4	2	4	2	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	2	4	3	92
s37	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	92
s38	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	79
s39	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	80

Lampiran 10. Data Responden Penelitian

IDENTITAS SUBYEK				
NO	NAMA	JENIS KELAMIN	UMUR	CABANG
1	LINA ASMARAWATI	P	28	MANAJEMEN
2	YEFI MARLINDA	P	21	MANAJEMEN
3	ZAINUN AZIZ	L	22	MANAJEMEN
4	MUCHALI	L	24	MANAJEMEN
5	PUPUT SAFITRI	P	23	MANAJEMEN
6	LUAYIBNI FZ	P	21	MANAJEMEN
7	VIRNANDO IGO R	L	21	MANAJEMEN
8	VERANTIKA JG	P	21	MANAJEMEN
9	JAKA GIGIH P	L	21	MANAJEMEN
10	M RIFQY LUTFI A	L	21	MANAJEMEN
11	BAGUS WAHYU S	L	21	MANAJEMEN
12	ACHMAD RIZKY S	L	20	MANAJEMEN
13	NOVI DWI PRAYOGO	L	19	SOEHAT
14	IDA WIJAYANTI	P	22	SOEHAT
15	CAHYANA ARI YAHYA	L	21	SOEHAT
16	QORIAH	P	21	SOEHAT
17	FAJAR BIMA SAKTI	L	20	SOEHAT
18	AJI MULYANTO A	L	21	SOEHAT
19	YUSUF ANDRIANSYAH	L	23	SOEHAT
20	M IRFAN MA	L	20	SOEHAT
21	NOR AYNi	P	22	SOEHAT
22	DEDY DWI R	L	21	SOEHAT
23	WAWAN	L	20	SOEHAT
24	M WAHDI	L	23	SOEHAT
25	AFRIZAL RAHMAN A	L	21	SOEHAT
26	M IRFAN FAHMI	L	20	SOEHAT
27	ARIF	L	21	SOEHAT
28	TARA JANIS A	P	17	SOEHAT
29	WAHIDATUL HASANAH	P	21	SOEHAT
30	RICO	L	21	SOEHAT
31	ANDRE WIDIANTO	L	17	SOEHAT
32	AHMAD SOLIKIN	L	18	SOEHAT
33	DYAH AYU ASIH R	P	19	SOEHAT
34	PRASISKA WAHYUNINGTYAS	P	21	SOEHAT
35	AGUNG SYAIFULLAH	L	21	SOEHAT
36	M WICAKSONO	L	20	SOEHAT
37	RIKA FATMAWATI	P	21	SOEHAT

38	SEPTI FANINGTIA F	P	19	SOEHAT
39	KHOIRUNNISA LABIBAH	P	19	SOEHAT
40	M MISBAHUL MUNIR	L	22	SOEHAT
41	AZYA DIANATUL K	P	21	SOEHAT
42	PUPUT	P	22	DINOYO
43	WAHYU BURHANUDIN	L	19	DINOYO
44	RAPINING ARUM K	P	18	DINOYO
45	SILFIA INDRIANI	P	18	DINOYO
46	AHM HIDAYATULLAH	L	22	DINOYO
47	M ADIGUNA	L	24	DINOYO
48	KIROMIL KAFI	L	21	DINOYO
49	M REVANDI N	L	22	DINOYO
50	AYUB	L	21	DINOYO
51	A MASUD S	L	22	DINOYO
52	M NIZAR ALI W	L	22	DINOYO
53	KARTIKA	P	21	DINOYO
54	ERI TRISTANTO	L	21	DINOYO
55	YULI	P	20	DINOYO
56	VEGA	P	22	DINOYO
57	TSANIA	P	20	DINOYO
58	LULUK WARDATUS S	P	19	DINOYO
59	VIANURZIA P	P	20	DINOYO
60	TABAH BELA	P	19	DINOYO
61	SUPROBOWATI	P	18	KERTO
62	FITRA	P	22	KERTO
63	FEBRY SIMARA H	L	22	KERTO
64	M RIFQUL ARIF	L	22	KERTO
65	RICO ANDY P	L	19	KERTO
66	MUJIK	L	22	KERTO
67	TURY MAFTUHA	P	20	KERTO
68	HILYA	P	22	KERTO
69	PITA	P	21	KERTO
70	RIZKA PRSILA	P	21	KERTO
71	ANA	P	21	KERTO
72	IKA WIDIASTUTI	P	21	KERTO
73	MAULIDA	P	22	KERTO
74	YOGI	L	21	KERTO
75	HANNA	L	22	KERTO
76	WAHYU KUSUMA	L	22	KERTO
77	DEDY	L	19	KERTO
78	IIS NUR V	P	22	KERTO
79	M NAWAWI	L	23	UM
80	YOSA	L	20	UM

81	IMRON	L	20	UM
82	ROMY ROMANTIKO	L	18	UM
83	M NUR FADHOLI	L	19	UM
84	M ROBI ARDIANSYAH	L	20	UM
85	RISMA FATMAULIDYA	P	19	UM
86	ACHMAD PUTRA S	L	16	UM
87	ROSA EKA AH	P	19	UM
88	SETYANOVI WIDOWATI	P	22	UIN
89	ABDUL LATIF	L	21	UIN
90	LUTDFATUN NAFISAH	P	22	UIN
91	WINDA ARGITA PUTRI	P	19	UIN
92	IDA AYU S	P	20	UIN
93	M AMIRUDDIN LATHIF	L	23	UIN
94	ADELIA PUTRI	P	22	UIN
95	RIFATUL ILMIYAH	P	20	UIN
96	NAWIRA BIL FAGIH	P	22	UIN
97	TRI ERIN NOVITASARI	P	19	UIN
98	HANIK FAUZIAH AGUSTIN	P	20	UIN
99	FITRIA FEBRIYATI	P	22	UIN
100	LISA	P	21	UM

PUSAT PERPUSTAKAAN

Lampiran 11. Bukti Konsultasi

Nama : Wildan Habibulloh

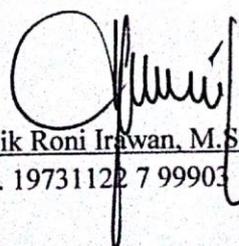
NIM/Jurusan : 13410071/Psikologi

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per

Dosen Pembimbing : Andik Roni Irawan, M.Si, Psi

NO	TANGGAL	MATERI KONSULTASI	TTD PEMBIMBING	
1	24 Oktober 2016	Konsultasi Materi Bab I, II dan III	1. 	
2	8 November 2016	Persiapan Seminar Proposal		2. 
3	17 Januari 2017	Pembenahan Judul	3. 	
4	24 Januari 2017	Judul dan Bab I		4. 
5	9 Februari 2017	Konsultasi Bab I-III dan Skala	5. 	
6	15 Februari 2017	ACC Skala		6. 
7	23 Mei 2017	Konsultasi Bab I-V	7. 	
8	12 Juni 2017	Konsultasi Abstrak		8. 
9	12 Juni 2017	Persetujuan	9. 	

Malang, 12 Juni 2017
Mengetahui,
Dosen Pembimbing


Andik Roni Irawan, M.Si, Psi
NIP. 19731122 7 99903 1/003

Lampiran 12. Hasil Analisis Regresi

ANOVA^a

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795 ^a	.632	.628	7.099

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan_transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8475.861	1	8475.861	168.204	.000 ^b
	Residual	4938.249	98	50.390		
	Total	13414.110	99			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.057	4.816		5.203	.000
	X	.600	.046	.795	12.969	.000

a. Dependent Variable: Y

- Analisis Regresi Lainnya (Temuan Penelitian lainnya)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.791 ^a	.625	.621	7.162	.625	163.533	1	98	.000

a. Predictors: (Constant), pemberian_motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.756 ^a	.571	.567	7.661	.571	130.530	1	98	.000

a. Predictors: (Constant), pengaruh_ideal

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.741 ^a	.549	.544	7.859	.549	119.163	1	98	.000

a. Predictors: (Constant), pengembangan_intelektual

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.725 ^a	.525	.521	8.060	.525	108.507	1	98	.000

a. Predictors: (Constant), pertimbangan_individu

Lampiran 13. Naskah Publikasi**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

Wildan Habibulloh

Andik Roni Irawan, M. Si. Psi

Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
MalangEmail : maswildan24@gmail.com (085646031395)*Abstrak*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) kemungkinan dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya oleh kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan analisis regresi sederhana. Tehnik pengumpulan data penelitian menggunakan dua skala, yaitu skala Kepemimpinan Transformasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Sampel penelitian terdiri dari 100 karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per yang dipilih secara random. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan nilai sig = 0,000 atau sig < 0,05.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Perasaan yang nyaman saat bekerja bisa membantu karyawan untuk mencapai totalitas yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Bahkan tidak jarang karyawan juga akan dengan senang hati melakukan pekerjaan extra role demi membantu rekan kerja dan memajukan perusahaan tempat ia bekerja. Perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan extra role dikenal sebagai istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Menurut Organ *Organizational Citizenship Behavior* adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi (Podsakoff et.al., 2000).

Beragam faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya kinerja *extra role* diantaranya adalah terdapat empat faktor yang mempengaruhi terjadinya OCB yaitu karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik organisasi dan karakteristik gaya kepemimpinan (Loisch, 2010). Jahangir (2004) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh beberapa aspek diantaranya: kepuasan kerja dan komitmen organisasi, persepsi peran, perilaku kepemimpinan, persepsi keadilan, disposisi individu, motivasi, dan usia karyawan.

Melihat dua penelitian sebelumnya, disebutkan bahwa kecenderungan gaya pemimpin dalam menjalankan pengaruh di organisasi dapat menjadi salah satu faktor dominan yang menyebabkan adanya perilaku ekstra role (OCB) terhadap anggota-anggotanya. Menurut Bass (1987) gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu hubungan yang cenderung mengikuti pola atau strategi tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan dalam organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Bass (1987) kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Sehingga mereka akan percaya, meneladani dan menghormatinya.

Kenyataan di lapangan yang ditemukan adalah karyawan bersedia melakukan pekerjaan di luar *job description* nya. Misalnya, kordinator *waiters* yang menukarkan uang receh untuk pengembalian dan membersihkan meja serta lantai yang kotor. Begitupun dengan staf produksi yang memiliki tugas utama menanak nasi dan membuat aneka macam sambal ikut membantu rekan kerjanya dalam menggoreng ayam dan lele setelah menyelesaikan tugasnya. Padahal tugas tersebut tidak termasuk dalam *job description* mereka. Hal ini terjadi disebabkan para

karyawan tersebut merasa termotivasi karena perlakuan positif dari atasan mereka. Misalnya memberikan perhatian pada tiap karyawan dengan maksimal sesuai dengan kebutuhan tiap individu. Sementara pada kondisi sebaliknya terdapat karyawan yang tidak mau melakukan pekerjaan di luar *job description* nya, karena mereka menganggap atasan tidak memberikan perhatian kepada hasil kerja yang dilakukannya. Dua kondisi yang berlawanan dari karyawan tersebut menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh atasan berpengaruh penting dalam *organizational citizenship behavior* mereka.

Kondisi tersebut didukung oleh beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (Jahangir *et al*, 2004; Rusdiyanto *et al*, 2015; Lian dan Tui, 2012; Barbuto, 2005; Nguni, 2005; Lamidi, 2008). Meskipun sebenarnya kepemimpinan transformasional bukan menjadi satu-satunya faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior*, namun setidaknya kepemimpinan transformasional dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per. Oleh karena itu, peneliti ingin melakukan penelitian untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Metode

Penelitian ini adalah penenelitian kuantitatif dengan tehnik analisis regresi sederhana. Variabel dependen penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan variabel independennya adalah kepemimpinan transformasional. Sampel penelitian yang diambil sebanyak 100 karyawan dari jumlah populasi keseluruhan sebanyak 162 karyawan di Ayam Bawang Cak Per. Tehnik pengumpulan datanya menggunakan dua skala yaitu skala Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Aitem valid dalam skala kepemimpinan transformasional berjumlah 28 aitem dengan angka koefisien reliabilitas sebanyak 0,958. Sementara untuk skala *organizational citizenship behavior* (OCB) aitem yang valid berjumlah 23 aitem dari 24 aitem dengan angka koefisien reliabilitas sebesar 0,923. Aitem yang dipilih adalah aitem dengan daya diskriminasi sebesar 0,3.

HASIL

Pengolahan data menggunakan analisis regresi sederhana menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan nilai $sig = 0,000$ atau $sig < 0,05$. Artinya semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkat. Susunan angka-angka signifikansinya bisa diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel Hasil Analisis Regresi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8475.861	1	8475.861	168.204	.000 ^b
	Residual	4938.249	98	50.390		
	Total	13414.110	99			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.057	4.816		5.203	.000
	X	.600	.046	.795	12.969	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel analisis regresi diatas dapat diketahui bahwa nilai *sig.* = 0.000 dengan nilai $F = 168,204$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel X yakni kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y yakni *organizational citizenship behavior*. Artinya semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per.

DISKUSI

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

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per. Hasil tersebut dibuktikan dengan skor angka signifikan sebesar 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dibandingkan taraf signifikan 5% atau 0,05. Maka dapat disimpulkan semakin tinggi penilaian karyawan terhadap intensitas penerapan kepemimpinan transformasional atasan Ayam Bawang Cak Per maka akan semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah penilaian karyawan terhadap intensitas penerapan kepemimpinan transformasional atasan Ayam Bawang Cak Per maka semakin rendah tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (Jahangir *et al*, 2004; Rusdiyanto *et al*, 2015; Lian dan Tui, 2012; Barbuto, 2005; Nguni, 2005; Lamidi, 2008). Penelitian Jahangir *et al* (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kesediaan karyawan untuk terlibat dalam *organizational citizenship behavior* sehingga dapat memberikan kontribusi yang penting pada keefektifan organisasi. Penelitian Lian dan Tui (2012) terhadap perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terhadap *organizational citizenship behavior* bawahan. Hasil yang konsisten juga

terjadi pada penelitian Nguni (2005) yang dilakukan di sekolah-sekolah dasar dan sekolah menengah di Tanzania menunjukkan hasil yang signifikan dan memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* para guru.

Meskipun sebenarnya kepemimpinan transformasional bukan menjadi satu-satunya faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior*, namun setidaknya kepemimpinan transformasional dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per. Berdasarkan penjelasan di atas peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan dari penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional sudah dapat dipastikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas *organizational citizenship behavior* pada karyawan Ayam Bawang Cak Per.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dipaparkan sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per. Hal tersebut dibuktikan dengan analisis regresi yang menunjukkan nilai nilai sig. = 0.000 dengan nilai F= 168,204. Dengan begitu, hipotesis pada penelitian ini diterima, bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per.

SARAN

Peneliti akan mendapatkan hasil yang lebih maksimal dalam mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) jika peneliti menggunakan analisis

yang lebih spesifik terkait pengaruh atau hubungan tiap aspek kepemimpinan transformasional terhadap aspek-aspek yang terdapat pada *organizational citizenship behavior* (OCB). Sehingga dengan begitu, dapat diketahui gambaran yang lebih spesifik tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat ikut berperan dalam upaya untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Barbuto, John E., (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11, No. 4.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., and Goodheim, Laurie. (1987). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*, Vol. 13, No. 1, 7-19.
- Jahangir, Nadim., Akbar, Mohammad M., and Haq, Mahmudul. (2004). Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, vol. 1, no. 2, pp. 75-85.
- Lamidi. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organization Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 8, No. 1, 25-37.
- Lian, L.K., and Tui, L.G. (). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*. Vol. 13 (2).
- Loisch, Ursula. (2010). *The Influence of Personality Factors on Organizational Citizenship Behavior*. Jerman: Bachelorarbeit An der Wirtschaftsuniversitat Wien - Institut Fur Change Management und Management Development.
- Nguni, S.C. (2005). Transformational Leadership in Tanzanian Education. *Doctoral Thesis Radbound University Nijmegen*.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth., and Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature an Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, 513-563.

Rusdiyanto, Wahyu., dan Riani, Asri L. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, Vol. 11, No. 2. 161-168.

