

## ***Organizational Citizenship Behavior (OCB) Ditinjau dari Persepsi Karyawan Tetap Instansi Pemerintah terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan***

**Reny Yuniasanti**

Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta

### **Abstract**

Permanent employees in government institution in several decades and until now there are many people who doubt their performance. This study aims to find positive relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) with the perception of transformational leadership style on permanent employees in government institutions. Subjects in this study were employees of Leather Technology Academy of Yogyakarta, which is collected by random sampling with 30 people. Methods of data collection in this study used a perception of transformational leadership style and Organizational Citizenship Behavior scale (OCB). The data analysis method used Pearson Product Moment analysis. The results of the data analysis results obtained by correlation of  $r_{xy} = 0.548$  and a significance level of 0.000 ( $p < 0.01$ ) indicate that there is significant positive relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) with the perception of transformational leadership style and has effective contribution 30%.

Keywords: Perceptions of transformational leadership style, organizational citizenship behavior (OCB), permanent employees of government institution.

### **Abstrak**

Karyawan tetap di instansi pemerintah pada beberapa dekade dan sampai saat ini masih banyak yang diragukan kinerjanya oleh masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan positif antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan pada karyawan tetap instansi pemerintah. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan Akademi Teknologi Kulit Yogyakarta, yang diambil dengan cara *random sampling* dengan jumlah 30 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan dan skala *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Metode analisis data menggunakan analisis *Product Moment* dari Pearson. Hasil analisis data diperoleh hasil korelasi sebesar  $r_{xy} = 0,548$  dan taraf signifikan sebesar 0,000 ( $p < 0,01$ ), yang berarti terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan dan memiliki sumbangan efektif sebesar 30%.

Kata kunci: persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Karyawan Tetap Instansi Pemerintah.

### **Pengantar**

Setiap organisasi menginginkan untuk selalu maju dan mencapai

produktivitas organisasi. Sumber daya manusia dalam instansi merupakan salah satu komponen penting untuk mewujudkan hal tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2006) bahwa setiap karyawan dalam organisasi memiliki peran yang besar

---

Korespondensi mengenai artikel ini dapat dilakukan dengan menghubungi: Reny Yuniasanti, Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta. Email: reny.yuniasanti@gmail.com

sebagai penggerak roda organisasi apakah akan semakin maju atau mundur. Suatu organisasi membutuhkan karyawan yang potensial dan produktif agar dapat berhasil (Cascio, 1998). Karyawan yang memiliki semangat dan keinginan untuk bekerja mencapai atau bahkan melebihi target yang diberikan oleh atasan sangat dibutuhkan dan dicari oleh setiap organisasi. Di sisi lain sumber daya manusia di Indonesia masih banyak yang belum memiliki karakter tersebut, khususnya karyawan yang berada di instansi pemerintah. Karyawan tetap yang berada di instansi pemerintah pada beberapa dekade dan sampai saat ini masih banyak yang diragukan kinerja dan produktivitasnya oleh masyarakat (Brouwer, 2011). M.A.W. Brouwer, penulis buku *Indonesia Negara Pegawai* (<http://majalahindonesia.com>, 2011) menambahkan bahwa banyak pegawai negeri yang tidak menciptakan rasa aman bagi rakyatnya, pemalas, tidak inovatif, gila hormat, konsumtif, sering melakukan pungli, dan suka korupsi waktu. Perilaku-perilaku indiscipliner seringkali masih banyak terjadi dan muncul pada inspeksi-inspeksi mendadak yang diadakan oleh para kepala departemen ataupun kepala dinas.

Kasus-kasus di atas merupakan sebagian bukti dari rendahnya kualitas sumber daya manusia instansi pemerintah di Indonesia, terutama pada masalah mentalitas dan budaya kerjanya. Di sisi lain organisasi membutuhkan karyawan-karyawan yang memiliki budaya kerja yang dapat mewujudkan adanya produktivitas kerja yang tinggi. Karyawan yang tidak hanya mengerjakan tugas berdasarkan uraian tugas yang diberikan oleh atasannya saja tetapi juga mengerjakan tugas-tugas yang diluar kewajiban dan tanggung jawabnya. Katz (dalam Bolino, Turnely & Bloodgood, 2002) mengemukakan bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya.

Menurut Dyne (1994) perilaku tersebut biasa disebut sebagai *extra role* atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu sikap atau perilaku pegawai yang melebihi apa yang ditugaskan di luar *job description* dan memperoleh *reward* secara tidak langsung dari organisasi. Luthans (2002) menyebutkan bahwa OCB dapat dilihat dalam lima kategori dasar yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*,

*sportsmanship*, dan *courtesy*. *Atruism* yaitu perilaku yang merefleksikan kepedulian yang tidak egois terhadap kesejahteraan orang lain (Baron & Byrne, 2004). Bentuk OCB yang kedua adalah *conscientiousness* artinya perilaku melebihi tuntutan tugas dan dikerjakan dengan baik (Aldag, 1997). *Civic virtue* adalah perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi (Greenberg & Baron, 2000). *Sportsmanship* yaitu perilaku memahami keadaan yang kurang ideal tanpa mengeluh, menahan diri agar tidak mengeluh (Aldag, 1997). Bentuk OCB yang kelima adalah *courtesy*, yaitu perilaku bersikap sopan dan sesuai aturan, sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal (Greenberg & Baron, 2000).

Penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff dkk (dalam Truckenbrodt, 2000) mengemukakan bahwa terdapat korelasi yang positif antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan produktivitas organisasi. OCB akan dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui meningkatnya performa kerja karyawan dari segi kuantitas maupun kualitas.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi dengan memberikan kontribusi terhadap transformasi sumber daya, inovasi, dan daya adaptasi (Williams dan Anderson, 1991)

Kualitas interaksi atasan dan bawahan (*Leader Member Exchange/ LMX*) juga diyakini sebagai prediktor OCB (Dienesch, 1996). Seperti yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994) bahwa kemampuan pimpinan organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi (1994). Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahan melalui gaya kepemimpinan atau pendekatan yang digunakan untuk mengelola orang (Benyamin dan Flynn, 2006). Supaya ada keharmonisan di lingkungan kerja, pemimpin harus mempunyai sikap kepemimpinan yang baik dan efektif, karena dengan kepemimpinan yang demikian akan berdampak pada berbagai peningkatan yang diberikan oleh bawahannya. Peningkatan-peningkatan tersebut antara lain meningkatkan motivasi, semangat, kualitas kerja, kerja sama, dan sebagainya yang akhirnya akan

meningkatkan produktivitas bawahan (As'ari, 2002).

Bass (1990) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional. Pertama, pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*), sehingga dia dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*). Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat tercapai (Benyamin dan Flyinn, 2006). Ciri yang ketiga adalah perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individual consideration*). Artinya dia bisa memahami dan peka terhadap permasalahan dan kebutuhan tiap-tiap anak buahnya. Hal ini akan tercermin dari persepsi anak buahnya yang merasa bahwa pimpinannya mampu memahami dirinya sebagai individu. Setiap anak buah merasa dekat dan mendapat perhatian khusus dari pemimpin. Ciri yang keempat adalah kemampuan sang

pemimpin untuk menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intellectual stimulation*).

Keempat karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Riyono (1999) akan saling melengkapi, namun tidak harus semuanya dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional. Semakin banyak kualitas yang dimiliki akan semakin kuat pengaruhnya sebagai pemimpin transformasional. Esensi dari kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan dan memfasilitasi pengembangan individu untuk merealisasikan potensi dirinya (Handoko & Tjiptono, 1996). Krishnan dan Madhu (2005) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional akan dapat meningkatkan dimensi inti dari OCB yaitu *atruism* dan *conscientiousness*.

Konsep kepemimpinan transformasional, menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah berupaya memotivasi bawahannya agar dapat berprestasi melampaui harapan dan perkiraan sebelumnya. Dapat dikatakan pula bahwa pemimpin dapat

secara signifikan menguatkan keyakinan bawahan pada kemampuan dirinya sendiri, sehingga dengan *sense of self-efficacy* yang lebih kuat maka para karyawan akan lebih mampu bekerja dan berhasil dalam melakukan berbagai hal yang menantang.

Ford dan Fottler (dalam Linawati, 2004) mengatakan bahwa pemberdayaan sangat diperlukan untuk membangun hubungan interpersonal agar terjalin hubungan saling mempercayai antara pemimpin dengan para karyawan. Hubungan ini menjadikan individu cenderung berusaha melakukan perbaikan terus menerus dalam kualitas, produktivitas dan pelayanan. Kepemimpinan transformasional akan memandang bawahan sebagai aset yang sangat penting bagi perusahaan, sehingga pemimpin akan berusaha meyakinkan bawahan terhadap kemampuan yang dimilikinya, berusaha memberikan motivasi dan kesempatan kepada bawahan untuk mengatasi berbagai hambatan dan berusaha memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai kesuksesan dalam karir yaitu dengan mendelegasikan tanggung jawab dan pekerjaan kepada bawahan sehingga

mereka akan berusaha mengatasi segala hambatan dengan kemampuan yang dimilikinya (Linawati, 2004).

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang melebihi kepemimpinan transaksional, yaitu mengilhami dan memotivasi anak buah untuk berbuat lebih dari yang diharapkan. Indikator langsung dari adanya kepemimpinan transformasional ini terletak pada perilaku para pengikutnya yang didasarkan pada persepsi mereka terhadap sang pemimpin (Riyono, 1999). Hal tersebut juga diperkuat oleh Bass (dalam Safaria, 2004) yang mengemukakan bahwa penilaian karyawan mengenai gaya kepemimpinan atasannya juga dipengaruhi oleh persepsi. Zanden (1988, h.33) mengartikan persepsi sebagai suatu proses di mana individu mengumpulkan dan menginterpretasikan informasi dan persepsi berperan sebagai perantara antara individu dan lingkungan. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) menambahkan pula karena adanya pemberian arti terhadap lingkungan oleh setiap individu yang berbeda, maka setiap orang akan memberikan arti kepada stimulus dengan cara yang berbeda pula meskipun

obyeknya sama. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Sebaliknya apabila bawahan merasakan bahwa hubungan dengan atasannya cenderung negatif maka akan dapat menurunkan semangatnya dalam bekerja. Dalam hal ini yang akan dipersepsi oleh subjek penelitian adalah gaya kepemimpinan transformasional atasan.

Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada hubungan yang bersifat positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Demikian sebaliknya semakin negatif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan Pada Karyawan Tetap Instansi Pemerintah. Manfaat teoritis yang didapatkan dari penelitian ini adalah dapat memperkaya kajian empiris dan memberikan masukan-masukan tambahan terhadap teori-teori yang berkaitan dengan masalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan pada Karyawan Tetap Instansi Pemerintah. Selain itu melalui penelitian dapat memberi gambaran dan informasi sejauhmana hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan Pada Karyawan Tetap Instansi Pemerintah.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada hubungan yang positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin positif persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan

transformasional atasan maka semakin tinggi pula tingkat *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

### Metode

#### *Variabel Penelitian*

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu, variabel tergantung dan variabel bebas. Variabel tergantung dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan variabel bebasnya adalah Persepsi Terhadap Gaya kepemimpinan Transformasional Atasan.

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku yang bersifat sukarela untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan kepentingan organisasi dan tidak mendapatkan *reward* secara formal dari organisasi, namun hal tersebut didorong oleh sikap kooperatif konstruktif untuk kemajuan dan efektivitas organisasi.

Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan adalah proses mental yang dilakukan oleh anak buah atau karyawan untuk mengorganisasikan, menginterpretasikan dan menafsirkan kesan-kesan kepada pimpinan yang memimpin anak buahnya dengan kharisma, inspirasi, kepekaan

serta kemampuannya dalam memunculkan ide-ide bagi anak buahnya.

#### *Sampel Penelitian*

Sampel penelitian adalah 40 orang yang diambil berdasarkan teknik *random sampling*. Subjek merupakan pegawai tetap Akademi Teknologi Kulit Yogyakarta yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Pendidikan yang dimiliki oleh subjek penelitian minimal SMA atau sederajat.

#### *Instrumen Penelitian*

Instrumen yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data penelitian adalah dengan alat ukur berupa skala. Jenis skala yang digunakan adalah skala *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan. Pernyataan dalam skala dibuat berdasarkan aspek-aspek variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan aspek-aspek persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan. Skala diberikan dalam dua bentuk, yakni favorable (mendukung pernyataan) dan unfavorable (tidak mendukung pernyataan). Skala *Organizational*

*Chitizenship Behavior (OCB)* mengacu pada metode rating yang dijumlahkan (*Method Of Summated Rating*) dari Likert dengan menggunakan empat alternatif jawaban yaitu : jawaban brgerak dri 1 sampai 4. Pada aitem favorabel skor jawaban yang Sangat Sesuai (SS) adalah 4, Sesuai (S) adalah 3, Tidak Sesuai (TS) adalah 2, dan Sangat Tidak Sesuai (STS) adalah 1. Sedangkan pada aitem unfovarable skor jawaban yang Sangat Sesuai adalah 1, Sesuai (S) adalah 2, Tidak Sesuai (TS) adalah 3, dan Sangat tidak sesuai (STS) adalah 4.

Hasil analisis validitas *Organization Chitizenship Behavior (OCB)* menunjukkan bahwa dari 40 aitem terdapat 26 aitem yang valid dan 14 aitem yang gugur. Koefisien validitasnya berkisar antara 0,325 sampai dengan 0,731, dengan koefisien reabilitas alpa sebesar 0,928.

Sedangkan hasil analisis validitas persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan menunjukkan bahwa dari 40 aitem terdapat 31 aitem yang valid dan 9 aitem yang gugur. Koefisien validitasnya berkisar antara 0,307 sampai dengan 0,779, dengan koefisien reabilitas alpa sebesar 0,937.

#### *Teknik Analisis*

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Korelasi Product Moment* yang dikembangkan oleh Karl Pearson untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kohesivitas kelompok karyawan. Analisis data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 19 for window.

#### **Hasil**

Pengambilan data penelitian berlangsung pada tanggal 10 sampai dengan 18 Februari 2012. Skala yang diberikan kepada sampel penelitian sebanyak 40 buah dan yang kembali kepada peneliti dan kuesioner yang lengkap diisi totalnya sebanyak 30 buah. Data hasil penghitungan skor persepsi terhadap gaya kepemimpinan tranformasional rerata empiriknya sebesar 86,27 dan rerata hipotetiknya sebesar 77,5 dan, diperoleh skor minimal hipotetik yang diperoleh subjek adalah 31 dan skor maksimal hipotetik 124 dengan jarak sebaran hipotetik 93 dengan standar deviasi 15,5.

Data empirik dari skor *Organizational Citizenship Behaviour*

(OCB) sebesar 81,07 dan retrata hipotetik sebesar 65, kemudian diperoleh skor terendah 26 dan skor tertinggi 104, dengan jarak hipotetik 78 dan standar deviasinya 13.

Skor subjek dikategorikan dalam tiga kelompok terpisah berdasarkan hasil skor skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan skor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hasil kategori skor skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan tetap instansi pemerintahan dikategorikan berdasarkan patokan standar deviasi. Berdasarkan kategorisasi yang dilakukan dapat diketahui bahwa 1 subjek (3%) memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional sangat rendah, 8 subjek (27%) memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional rendah, 17 subjek (57%) memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional sedang, 3 subjek (10%) memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional tinggi dan 1 subjek (3%) memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional sangat tinggi.

Berdasarkan kategorisasi skor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang dilakukan dapat diketahui bahwa 1 subjek (3%) memiliki skor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sangat rendah, 5 subjek (17%) memiliki skor rendah, 19 subjek (63%) memiliki skor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sedang, 1 subjek (3%) memiliki skor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang tinggi, dan 4 subjek (13%) memiliki skor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sangat tinggi.

Adapun hasil uji normalitas sebaran dari variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah sebagai berikut:

- a) Hasil uji normalitas sebaran skala kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai KS-Z sebesar 1,066 ( $p = 0,206$  ;  $p > 0,05$  ). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa data variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional terdistribusi normal.
- b) Hasil uji normalitas sebaran *Organizational Citizenship Behaviour*

*Behaviour (OCB)* menunjukkan nilai KS-Z sebesar 1,121 (  $p = 0,162$  ;  $p > 0,05$  ). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa data variabel dan *Organizational Citizenship Behaviour* terdistribusi normal.

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan liner antara dua variabel yang akan dikenai prosedur analisis statistik korelasi. Hasil uji linieritas variabel kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* menunjukkan koefisien linieritas sebesar  $F = 10,477$ , dalam tabel anava  $p = 0,007$  ( $p > 0,05$ ), yang berarti variabel kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* memiliki hubungan yang linier.

Hasil analisis korelasi dengan menggunakan teknik *korelasi product moment* menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan tetap instansi pemerintah diterima dengan  $r_{xy} = 0,548$  dan taraf signifikan sebesar  $0,000$  (  $p < 0,01$  ), semakin positif

persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan maka semakin tinggi pula tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### Diskusi

Hasil analisis data menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* kerja karyawan dengan koefisien korelasi  $r_{xy} = 0,548$  dan taraf signifikan sebesar  $0,000$  (  $p < 0,01$  ). Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Wang (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan komitmen karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Lowe et al, Podsakoff dalam Wang, 2010) serta secara positif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Pemimpin diharapkan mampu mengetahui tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kinerja kelompok dan epektifitas organisasi dan mereka saling bertanggung jawab untuk bersama-sama mencapai hasil untuk

organisasi (Yammarin, Densereau, & Kennedy dalam Wang, 2010).

Subjek yang terlibat dalam penelitian sejumlah 30 orang subjek dengan sebagian besar dikategorikan memiliki tingkat persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tergolong dalam kategori sedang. 57% subjek penelitian terkategori sedang untuk tingkat persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan 63% subjek terkategori sedang untuk tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Informasi deskriptif ini semakin menguatkan bahwa korelasi positif antara kedua variabel dalam penjelasan sebelumnya searah dengan perbandingan berdasarkan kategorisasi data pada kurva normalnya.

Informasi lain yang bisa diperoleh dari penelitian ini adalah besarnya sumbangan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu 30%. Hal tersebut didapatkan daribesarnya determinasi ( $R^2$ ) adalah 0,300. Artinya terdapat faktor lain yang mempengaruhi

tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebesar 70%.

### Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* dengan koefisien korelasi  $r_{xy} = 0,548$  dan taraf signifikan sebesar 0,000 ( $p < 0,01$ ). Menurut hasil penelitian ini berarti bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka akan cenderung semakin tinggi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* karyawan dan sebaliknya semakin negatif persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka akan cenderung semakin rendah tingkat *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, dan pembahasan maka peneliti ini memberikan saran sebagai berikut:

- a. Diharapkan dalam proses pemilihan pimpinan dilakukan analisis gaya kepemimpinan dan pembekalan tentang gaya kepemimpinan transformasional guna terciptanya *Organizational Citizenship Behavior*

- (OCB) karyawan yang akan berhubungan erat dengan tingkat produktivitas karyawan.
- b. Melihat dari analisis yang dilakukan maka diperlukan hasil analisis yang lebih mendalam untuk melihat hubungan atau sumbangan setiap aspek pada gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* agar memperoleh hasil analisis yang lebih lengkap dan beragam.
- c. Ada baiknya ketika penelitian serupa dilakukan di organisasi swasta sehingga data yang diperoleh memiliki varian yang lebih banyak, maka akan terlihat apakah gaya kepemimpinan yang berkorelasi positif terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)* ketika diteliti dalam lingkungan organisasi swasta.

### Kepustakaan

- Aldag, R. (1997). *Employee Value Added : Measuring discretionary effort and its value to the organization*. From <http://greatorganizations.com>.
- As'ari, H. (2002). Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Produktivitas Bawahan. *Jurnal Psikologi dan Ilmu Ekonomi*.: Universitas Wangsa Manggala Yogyakarta Pusat Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Vol. 2, No.2.
- Bass B.M. (1990). *Bass and Stoddill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Applications, 3<sup>rd</sup> ed.* New York : Free Press.
- Bass, B.M. & Avilio, B.J.(1994). *Improving leadership effectiveness through transformational leadership*. California : USA 7 Sage.
- Benyamin, L. & Flyin, F.(2006). *Leadership style and regulatory mode : value from fit*. *Organizational and human Decision Processes* 100.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. ( 2002). "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization". *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2002 h :. 502 – 522.
- Cascio, W.F. (1998). *Managing Human Resources : Productivity, quality of work life, profits (5<sup>th</sup> ed)*. Boston : McGraw-Hill.
- Dienesch, R.M., & Liden, L.C. (1996). *Leder-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*. *Academy of Management Review*, Vol 11 , h : 618-634.
- Dyne, L.V., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). *Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition*,

- Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. Vol.37 (4) , h: 765 -802.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.H.(1995).*Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih Bahasa : Djarkasih. Jakarta : Erlangga.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000).*Behavior in organization. : understanding and managing the human side of work (7<sup>th</sup> ed)*.NJ : Prentice Hall.
- Handoko,H& Tjiptono, F. (1996). *Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan*. Jurnal Ekonomi Bisnis I, h : 23-34.
- Krishnan, V.R. & Madhu, B. (2005).Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior.*Prestige Journal of Management and Research* 9 (1), April 2005, h : 1-20.
- Linawati. (2004). Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Keyakinan Bawahan Pada Kepemimpinan Transformasional : Suatu Pendekatan Model Syncretical. *Jurnal Kinerja*, vol.8, No.2, h. 148-162.
- Luthans, F. (2002).*Organizational behavior (9<sup>th</sup>ed)*. New York : McGraw-Hill.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H.(2006). *Human Resource Management\_10<sup>th</sup> ed*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Riggio, R.E.(1990). *Intoduction to Industrial / Organizational Psychology*.Illinois : Scott, Foresman, and Company.
- Riyono, B. (1999). Kepemimpinan Transformasional. Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan. *Buletin Psikologi*. Tahun VII No. 1. Juni 2009.h : 28-35.
- Safaria, T. (2004). *Kepemimpinan*.Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Truckenbordt, Y.B. (2000). *The relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behavior*. Retrieved 2005, Mei 17, from [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_Mojzx/is\\_3\\_7](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_Mojzx/is_3_7).
- Wang, L., Hinrichs, K., Prieto, L., Howell, J. (2010). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*,1-3.
- Williams, L.J., and Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, Vol 17, No. 3:, h : 601-617.
- Zanden.J.W.V. (1988).*The Social Experience : An Introduction to Sociology*. 1<sup>th</sup> edition. New York : Random House.