

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PADA PT FIRST MARCHINERY TRADECO CABANG SURABAYA

Rudi Gunawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: rudigunawan0305@yahoo.com

Abstrak- Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Tujuannya adalah untuk memberikan kontribusi untuk penelitian akademik maupun bisnis, sehingga mengetahui cara untuk memaksimalkan kepemimpinan transformasional. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode analisis regresi linier berganda, metode ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan variabel. Sampel yang digunakan berjumlah 62 orang karyawan PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana. Hasil penelitian terdapat hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata

Kata Kunci- Kepemimpinan transformasional, dan *Organizational Citizenship Behavior*

I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku OCB sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Karyawan memiliki pemimpin yang bertugas sebagai pengarah karyawan tersebut agar bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang cocok pada masa sekarang ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Dalam arti yang luas, kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu, melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu (Thoha, 2004, p. 9)

Adapun bentuk kepemimpinan yang diterapkan di PT. First Marchinery Tradeco Surabaya adalah terkait kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan yang diterapkan di PT. First Marchinery Tradeco Surabaya yang cenderung beragam hal ini karena PT. First Marchinery Tradeco Surabaya memiliki

beberapa manajer sesuai dengan bagian yang ditangani oleh manajer tersebut, misalnya manajer penjualan, manajer sumber daya manusia (HRD), manajer promosi dan lain sebagainya yang tentu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam memimpin anak buahnya.

Para pakar organisasi menyimpulkan pentingnya OCB bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena OCB menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat *turnover*. Pentingnya OCB secara praktis adalah pada kemampuannya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kreativitas organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi dan adaptabilitas (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bacharach, 2000; William & Anderson, 1991) dikutip dalam Brahmana dan Sofyandi (2007).

Wawancara awal menunjukkan beberapa karyawan di PT. First Marchinery Tradeco sudah melakukan perilaku OCB. Hal ini bisa dilihat dari kemauan karyawan untuk menggantikan rekan kerja yang berhalangan hadir, mau memberi informasi kepada rekan kerja, kemauan karyawan untuk menjaga citra perusahaan, mau bekerja lembur jika diperlukan serta mau menerima kritikan dari orang lain. Namun dengan melihat perilaku OCB yang diterapkan di PT. First Marchinery Tradeco masih kurang. Belum semua karyawan PT. First Marchinery Tradeco mau menjadi *volunteer* di acara-acara kantor, tidak semua karyawan PT. First Marchinery Tradeco menggunakan jam kerja secara maksimal dan masih adanya karyawan yang melakukan urusan-urusan diluar pekerjaannya ketika berada di kantor.

Menurut Zabihi, *et al.*, (2012) *organizational citizenship behavior* dapat mengikat para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Pemimpin dapat menetapkan mekanisme untuk mempertahankan, mengembangkan atau mengubah *organizational citizenship behavior* yang ada. Mekanisme *organizational citizenship behavior* yang diajarkan oleh seorang pemimpin kemudian akan diadaptasi oleh para pengikutnya melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi untuk mengirimkan visi dan misi dari seorang pemimpin ke organisasi melalui *organizational citizenship behavior* memerlukan kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang kuat.

Berdasarkan latar belakang tersebut dan menariknya pengaruh kepemimpinan transformasional yang berdampak pada kepercayaan terhadap pemimpin serta *Organizational citizenship behavior* (OCB), dengan hal tersebut menjadi

tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) Pada PT. First Marchinery Tradeco Surabaya.

Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*?

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Landasan Teori

Gaya Kepemimpinan

Menurut Suyuti (dalam Baihaqi, 2010) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Pendapat lain menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Kartono, 2005, p. 39)..

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Benjamin (2006, p. 75), kepemimpinan transformasional adalah mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memperoyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat dicapai. Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dan keduanya berada pada ujung yang berbeda menurut Dvir, *et al* (dalam Mariani, 2009).

Organizational citizenship behavior

Elemen penting yang diperhatikan dalam organisasi adalah perilaku *extrarole*. Organ dan Batemen (1983) dan Smith, *et al.* (1983; dalam Saragih dan Joni, 2007) menamakan kinerja *extra-role* dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB). OCB adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal menurut Smith, *et al.* (dalam Saragih dan Joni, 2007). OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997:1). Organ, *et al.*, (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak

berkaitan dengan sistem reward formal porganisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. (Elanain, 2007)

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Hipotesa

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesa, yang merupakan dugaan sementara :

H1 = Diduga ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti ini adalah penelitian kuantitatif. Jenis penelitian ini untuk mengetahui antar variabel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas terhadap *organizational citizenship behavior* sebagai variabel terikat pada karyawan PT. First Marchinery Tradeco.

Populasi

Populasi juga merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk mempelajari serta menarik kesimpulannya (Sugiyono 2008, p. 80). Adapun yang menjadi populasi dari penelitian ini seluruh karyawan PT. First Marchinery Tradeco

Sampel

Sensus Sampling yaitu teknik penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel sensus adalah sampel jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2008, p. 80). Berdasarkan penjelasan di atas maka sampel dalam penelitian sebanyak 62 orang karyawan PT. First Marchinery Tradeco.

Definisi Operasional

Untuk memberikan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur maka variabel-variabel perlu didefinisikan

secara operasional. Definisi konseptual tiap variabel sebagai berikut:

- A. Kepemimpinan Transformasional (X), adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Adapun indikator kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
- a) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)
 - a. Bangga dikaitkan dengan pemimpin
 - b. Pemimpin bersedia mengorbankan kepentingan diri demi kebaikan kelompok
 - c. Tindakan pemimpin membangun rasa hormat dari karyawan
 - d. Pemimpin menunjukkan kekuatan dan kepercayaan diri yang baik
 - b) Inspirasi Motivasi (*Inspirational Motivation*)
 - a. Pemimpin berbicara optimis tentang masa depan
 - b. Pemimpin berbicara dengan antusias apa yang akan diselesaikan
 - c. Pemimpin menjabarkan visi dan misi yang ingin dicapai
 - d. Pemimpin percaya bahwa sasaran akan tercapai
 - c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)
 - a. Pemimpin bersikap kritis terhadap pertanyaan yang ditujukan kepada bawahan
 - b. Pemimpin mencari perspektif penyelesaian masalah yang berbeda
 - c. Pemimpin membuat karyawan melihat masalah dari berbagai sudut
 - d. Pemimpin menunjukkan cara baru untuk menyelesaikan tugas-tugas
 - d) Perhatian yang bersifat Individual (*Individualized Consideration*)
 - a. Pemimpin menghabiskan waktu untuk memberikan pelatihan dan pengajaran pada bawahan
 - b. Pemimpin memperlakukan tiap bawahan sebagai individu masing-masing
 - c. Pemimpin menganggap tiap bawahan memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda satu sama lain.
 - d. Pemimpin membantu bawahan mengembangkan kemampuan dirinya
- B. *Organizational citizenship behavior* (Y), merupakan perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Organ, *et al*, 2006)
1. *Altruism*
 1. Karyawan bersedia membantu rekan kerja
 2. Karyawan bersedia membantu memberikan arahan kepada karyawan baru
 3. Karyawan bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerjanya
 2. *Conscientiousness*

1. Karyawan mempertimbangkan dampak dari tindakan yang akan dilakukannya
2. Karyawan memberikan konsultasi dan informasi yang diperlukan.
3. Karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja
3. *Sportmanship*
 - a. Karyawan tidak mengeluhkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan maupun lingkungan kerjanya
 - b. Karyawan tidak membesar-besarkan masalah yang ada di perusahaan
 - c. Karyawan mengambil sisi positif dari kondisi yang terjadi
4. *Courtesy*
 1. Karyawan mematuhi peraturan-peraturan di perusahaan
 2. Karyawan tepat waktu dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan
 3. Karyawan tidak membuang-buang waktu kerja
5. *Civic Virtue*
 1. Karyawan terlibat dan ikut bertanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi.
 2. Karyawan terus mengikuti perkembangan isu-isu yang terjadi di perusahaan
 3. Karyawan mengambil memberikan saran inovatif untuk meningkatkan kualitas perusahaan

Teknik Pengolahan Data

Adapun teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi linier sederhana dengan bantuan program SPSS.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2.
Uji Validitas dan Reliabilitas

Indikator	Korelasi	(Sig.)	Cronbach Alpha
$X_{1.1}$	0,722	0,000	0,935
$X_{1.2}$	0,782	0,000	
$X_{1.3}$	0,610	0,000	
$X_{1.4}$	0,762	0,000	
$X_{2.1}$	0,692	0,000	
$X_{2.2}$	0,577	0,000	
$X_{3.3}$	0,729	0,000	
$X_{4.4}$	0,633	0,000	
$X_{3.1}$	0,758	0,000	
$X_{3.2}$	0,699	0,000	
$X_{3.3}$	0,777	0,000	
$X_{3.4}$	0,670	0,000	
$X_{4.1}$	0,659	0,002	
$X_{4.2}$	0,875	0,000	
$X_{4.3}$	0,649	0,000	
$X_{4.4}$	0,770	0,000	0,951
$Y_{1.1}$	0,817	0,000	
$Y_{1.2}$	0,792	0,000	
$Y_{1.3}$	0,713	0,000	

$Y_{2,1}$	0,683	0,000
$Y_{2,2}$	0,796	0,000
$Y_{2,3}$	0,795	0,000
$Y_{3,1}$	0,766	0,000
$Y_{3,2}$	0,787	0,000
$Y_{3,3}$	0,757	0,000
$Y_{4,1}$	0,724	0,000
$Y_{4,2}$	0,817	0,000
$Y_{4,3}$	0,792	0,000
$Y_{5,1}$	0,778	0,000
$Y_{5,2}$	0,728	0,000
$Y_{5,3}$	0,809	0,000

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa semua *item* pertanyaan untuk variabel bebas memiliki nilai probabilitas atau sig. 0,000 yang mana lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$ maka setiap indikator bebas baik untuk sampel toko modern maupun sampel toko tradisional dalam penelitian ini dapat dikatakan sebagai indikator penelitian yang valid. Selain itu juga dari Tabel di atas diperoleh nilai reliabilitas untuk seluruh variabel lebih dari 0,6, artinya seluruh variabel dalam penelitian ini adalah variabel yang reliabel

Karakteristik Responden

Tabel 1.
Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	44	70,97
Perempuan	18	29,03
Usia	Frekuensi	Persentase (%)
17 – 25 Tahun	11	17,74
26 – 35 Tahun	27	43,55
36 – 45 Tahun	16	25,81
Lebih dari 45 Tahun	8	12,90
Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMU/K	21	33,87%
D3	14	22,58%
Sarjana	18	29,03%
Pasca Sarjana	5	8,06%
Lainnya	4	6,45%
Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
Kurang dari 1 Tahun	0	0
1 – 5 Tahun	14	22,58
6 – 10 Tahun	21	33,87

Jumlah karyawan di PT. First Marchinery Tradeco Surabaya yang memiliki jenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 44 orang atau 70,96% dari keseluruhan responden, sedangkan sisanya karyawan yang memiliki jenis kelamin perempuan adalah sebanyak 18 orang atau 29,03% dari keseluruhan responden. Hal ini disebabkan perusahaan lebih membutuhkan karyawan laki-laki untuk pekerjaan yang membutuhkan tenaga dibandingkan karyawan perempuan

Jumlah karyawan di PT. First Marchinery Tradeco Surabaya yang paling banyak adalah karyawan yang berusia antara 26 tahun sampai dengan 35 tahun sebanyak 27 orang atau 43,55%, kemudian adalah karyawan yang berusia antara 36 tahun sampai dengan 45 tahun sebanyak 16 orang atau 25,81%, selanjutnya adalah karyawan yang berusia antara 17 sampai dengan 25 tahun sebanyak 11 orang atau 17,74% dan terakhir adalah karyawan yang berusia lebih dari 45 tahun

sebanyak 8 orang atau 12,90%. Hal ini disebabkan jenis pekerjaan yang banyak dilakukan di perusahaan adalah pekerjaan yang membutuhkan tenaga sehingga lebih dipilih karyawan yang berusia muda untuk bekerja di perusahaan

Jumlah karyawan di PT. First Marchinery Tradeco Surabaya yang paling banyak adalah karyawan dengan tingkat pendidikan SMU/SMK sebanyak 21 orang atau 33,78%, diikuti oleh karyawan dengan tingkat pendidikan sarjana sebanyak 18 orang atau 29,03%, karyawan dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 14 orang atau 22,58%, karyawan dengan tingkat pendidikan pasca sarjana sebanyak 5 orang atau 8,06% dan terakhir adalah karyawan dengan tingkat pendidikan selain yang disebut di atas sebanyak 4 orang atau 6,45%. Hal ini disebabkan jenis pekerjaan yang banyak dilakukan di perusahaan adalah pekerjaan yang membutuhkan tenaga sehingga tidak diperlukan tingkat pendidikan yang terlalu tinggi

Jumlah karyawan di PT. First Marchinery Tradeco Surabaya yang paling banyak adalah karyawan yang telah bekerja antara lebih dari 10 tahun sebanyak 27 orang atau 43,55%, kemudian adalah karyawan yang telah bekerja antara 6 tahun sampai dengan 10 tahun sebanyak 21 orang atau 33,87% dan terakhir adalah karyawan yang telah bekerja antara 1 tahun sampai dengan 5 tahun sebanyak 14 orang atau 22,58%. Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan perusahaan yang memiliki loyalitas yang cukup tinggi kepada perusahaan

Uji Autokorelasi

Tabel 3.
Uji Durbin Watson

Model	Durbin-Watson
1	2,062

Terdapat autokorelasi pada model regresi dalam penelitian ini karena nilai Durbin-Watson sebesar 2,062 berada diantara nilai $1,67 < 2,062 < 2,33$

Uji Normalitas

Tabel 4.
Uji Normalitas Data

	Standardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	0,056
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Dari tabel 4 di atas maka dapat dilihat bahwa nilai Asymp. Sig. Sebesar 0,200 dimana hal ini lebih besar daripada nilai alpha yang disyaratkan yaitu 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov dapat dikatakan bahwa data ini dapat dikatakan sebagai data yang normal

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5.
Uji Heteroskedastisitas Glejser

Variabel bebas	B	t hitung	Sig.
Constant	,100	1,169	,247
Kepemimpinan Transformasional	,035	1,375	,174
Variabel Terikat	ABS_RES		

Dari Tabel di atas diperoleh nilai-nilai probabilitas (sig.) dari variabel kepemimpinan transformasional yang dirasakan lebih besar dari pada nilai alpha yang disyaratkan sebesar 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel bebas dalam penelitian ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

Uji Multikolinieritas

Tabel 6.
Uji Multikolinieritas VIF

Variabel bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Constant		
Kepemimpinan Transformasional	1,000	1,000
Variabel Terikat	Kepuasan Kerja	

Dari Tabel di atas ini dapat dilihat bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10 sehingga hal ini diindikasikan model tersebut tidak memiliki gejala multikolinieritas.

Analisis Data Regresi Linear Berganda

Analisis regresi ini untuk memprediksi suatu variabel berdasarkan beberapa variabel lainnya. Serta untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan bantuan program SPSS 20.0 for Windows, dimana hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel 7 di bawah ini:

Tabel 7.
Output Statistik Regresi Linear Berganda

Deskripsi	Koefisien	t _{hitung}	Sig.
(Constant)	-,036	-,248	,805
Kepemimpinan Transformasional	1,012	23,271	,000
Variabel Dependent: <i>Organizational citizenship behavior</i>			
F _{hitung}	541,552	F _{tabel}	2,3719
Sig. F _{hitung}	0,000	R	0,900
		R ²	0,949

Persamaan Regresi

Dari output SPSS, dapat dirumuskan persamaan regresi demikian:

$$Y = -0,036 + 1,012 X$$

Berdasarkan persamaan di atas, maka dapat dijelaskan yaitu sebagai berikut:

1. Nilai konstan sebesar - 0,036 artinya bahwa tanpa adanya pengaruh dari variabel-variabel bebas penelitian yaitu kepemimpinan transformasional. *Organizational citizenship behavior* memiliki nilai tetap sebesar - 0,036
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien sebesar 1,012 artinya, apabila pengembangan karir naik satu satuan, maka *organizational citizenship behavior* akan naik sebesar kelipatan dari 1,012

Koefisien Korelasi

Dari Tabel 4.33 dapat diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,949 hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* para karyawan

Koefisien Determinasi

Dari Tabel 4.33 diperoleh nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,900 hal ini menunjukkan bahwa variabilitas *organizational citizenship behavior* para karyawan yang dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, adalah sebesar 90,00%. sedangkan sisanya sebesar 10% variabilitas *organizational citizenship behavior* para karyawan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil Uji t

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $23,271 > 1,96$ dan memiliki taraf signifikansi sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini berarti kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* para karyawan. Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima

Pembahasan

Berdasarkan karakteristik responden dapat dilihat bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin pria, hal ini karena perusahaan yang diteliti bergerak di bidang permesinan yang lebih membutuhkan tenaga pria. Karakteristik responden berdasarkan usia paling banyak adalah responden yang berusia 26 tahun sampai 35 tahun, hal ini karena perusahaan lebih menginginkan pekerja yang berjiwa muda. Sedangkan berdasarkan tingkat pendidikan paling banyak adalah memiliki tingkat pendidikan SMU/K, hal ini karena perusahaan lebih memilih menerima pekerja dengan tingkat pendidikan SMU/K karena lebih murah dan lebih dapat diarahkan dengan memberikan pelatihan kepada para pekerjanya. Karakteristik responden yang terakhir adalah lama bekerja, dimana responden yang paling banyak adalah responden yang telah bekerja selama lebih dari 10 tahun, hal ini berarti perusahaan selalu berusaha mempertahankan para karyawannya agar budaya organisasi yang sudah terbangun tidak berubah-ubah.

Dilihat nilai dari $R = 0,949$ yang berarti terdapat hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational citizenship behavior* (Y) para karyawan. Selain itu dilihat dari nilai $R^2 =$ sebesar 0,900 atau 90% hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional mempengaruhi terjadinya *Organizational citizenship behavior* (Y) para karyawan sebesar 90%. Ini berarti bahwa perubahan naik turunnya *Organizational citizenship behavior* (Y) para karyawan dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional sebesar 90%.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh positif secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) para karyawan, sehingga dapat dikatakan dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional maka juga dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (Y) para karyawan. Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Krishnan dan Arora (2008) yang juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Peningkatan kepemimpinan transformasional dapat dilakukan dengan memperhatikan setiap

dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: *ideal influence*; *inspirational motivation*; *intellectual stimulation*; dan *individualized consideration*

Implikasi Manajerial

Peningkatan *idealized influence* dilakukan dengan memperhatikan penghormatan kepada pemimpin, karena hal ini yang masih dianggap kurang di PT. First Marchinery Tradeco saat ini. Peningkatan *idealized influence* dapat dilakukan dengan membuat pemimpin menjadi orang yang lebih dapat dihormati, hal ini karena para karyawan selama ini menganggap bahwa penghormatan yang layak pada pemimpin di perusahaan masih kurang. Peningkatan penghormatan bagi pemimpin ini dapat dilakukan dengan cara pemimpin lebih dahulu menghormati dan menghargai karyawannya sehingga para karyawan dapat lebih menghormati pemimpinnya. Selain meningkatkan penghormatan pada pemimpin, perusahaan sebaiknya juga mempertahankan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadinya, karena saat ini pemimpin saat ini dianggap telah mengutamakan kepentingan kelompok karena selama ini telah dianggap sudah cukup baik

Peningkatan *inspirational motivation* dilakukan dengan menjelaskan visi dan misi yang ingin dicapai oleh perusahaan kepada para karyawan, hal ini karena para karyawan selama ini menganggap bahwa pemimpin kurang jelas dalam memberitahukan visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan. Orientasi ulang karyawan dapat dilakukan untuk dapat menjelaskan visi dan misi perusahaan kepada para karyawannya atau dapat dilakukan dengan cara setiap acara meeting diawali dengan pengucapan visi dan misi secara bersama-sama oleh seluruh karyawan atau dengan cara menuliskan visi dan misi perusahaan pada kertas dan ditempelkan di dinding kantor perusahaan agar dapat dibaca oleh para karyawan. Selain itu juga perusahaan harus dapat mempertahankan kepercayaan bahwa target yang dibebankan pada karyawan akan tercapai dengan baik karena hal ini telah dianggap sudah cukup baik

Peningkatan *intellectual stimulation* dilakukan dengan menanggapi setiap pertanyaan dari bawahan dengan baik, hal ini karena para karyawan selama ini menganggap bahwa pemimpin kurang menanggapi setiap pertanyaan dari bawahan dengan baik. Agar pemimpin dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan dari bawahan dengan baik maka penyediaan alat komunikasi yang memudahkan pemimpin berinteraksi dengan bawahan harus segera dilakukan oleh perusahaan, misalnya melalui pembuatan sistem jaringan komunikasi dalam perusahaan. Selain itu juga perusahaan harus dapat menunjukkan bagaimana cara yang benar dalam menyelesaikan pekerjaan karena selama ini telah dianggap sudah cukup baik.

Peningkatan *individualized consideration* dapat dilakukan dengan menghabiskan waktu untuk memberikan pelatihan dan pengajaran pada bawahan, karena hal ini yang masih dianggap kurang di PT. First machinery tradeco saat ini. Peningkatan *individualized consideration* dilakukan dengan menghabiskan waktu untuk memberikan pelatihan dan pengajaran pada bawahan, hal ini karena para karyawan selama ini menganggap bahwa pemimpin kurang dalam memberikan pelatihan dan pengajaran pada para bawahannya. Pemberian pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan sebaiknya dilakukan dua kali dalam

setahun, dan difokuskan kepada karyawan-karyawan dengan tingkat pendidikan rendah yang jumlahnya cukup banyak diperusahaan agar tingkat keahlian karyawan baru dapat meningkat. Selain itu juga perusahaan harus dapat menganggap tiap bawahan memiliki kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda karena selama ini telah dianggap sudah cukup baik

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya maka penelitian ini dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* karyawan. Hal ini berarti dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional karyawan maka karyawan akan memiliki *Organizational citizenship behavior* yang cukup tinggi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka disarankan kepada PT. First Marchinery Tradeco Surabaya adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan *idealized influence* dapat dilakukan dengan membuat pemimpin menjadi orang yang lebih dapat dihormati, hal ini karena para karyawan selama ini menganggap bahwa penghormatan yang layak pada pemimpin di perusahaan masih kurang. Peningkatan rasa hormat kepada pemimpin dapat dilakukan dengan pemimpin lebih dahulu menghormati dan menghargai karyawannya sehingga para karyawan dapat lebih menghormati pemimpinnya.
2. Peningkatan *inspirational motivation* dapat dilakukan dengan menjelaskan visi dan misi yang ingin dicapai oleh perusahaan kepada para karyawan, hal ini karena para karyawan selama ini menganggap bahwa pemimpin kurang jelas dalam memberitahukan visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan. Pemberitahuan visi dan misi perusahaan dengan baik dapat dilakukan dengan setiap acara meeting diawali dengan pengucapan visi dan misi secara bersama-sama oleh seluruh karyawan atau dengan cara menuliskan visi dan misi perusahaan pada kertas dan ditempelkan di dinding kantor perusahaan agar dapat dibaca oleh para karyawan.
3. Peningkatan *intellectual stimulation* dapat dilakukan dengan menanggapi setiap pertanyaan dari bawahan dengan baik, hal ini karena para karyawan selama ini menganggap bahwa pemimpin kurang menanggapi setiap pertanyaan dari bawahan dengan baik. Dalam membantu pemimpin untuk dapat menjawab pertanyaan dari bawahan dapat dilakukan dengan meningkatkan proses komunikasi dari para bawahan dengan cara membuka jalur komunikasi dengan bawahan seperti membuat group pada *social media* agar lebih mudah dalam menyampaikan pendapat.
4. Peningkatan *individualized consideration* dapat dilakukan dengan menghabiskan waktu untuk memberikan pelatihan dan pengajaran pada bawahan, hal ini karena para karyawan selama ini menganggap

bahwa pemimpin kurang dalam memberikan pelatihan dan pengajaran pada para bawahannya. Pemberian pelatihan para bawahan sebaiknya dilakukan dua kali dalam setahun untuk mempertahankan kinerja para bawahan.

5. Lebih memperhatikan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang diberikan oleh para pemimpin perusahaan kepada para karyawan agar karyawan perusahaan bersedia melakukan peran ekstra atau *Organizational citizenship behavior* dalam pekerjaannya lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Baihaqi, M. F., (2010), Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening, *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang
- Brahmana, Sunardi S., & Sofyandi, Herman. (2007). Transformasional Leadership Dan Organizational Citizenship Behavior Di Utama. Laporan Penelitian Kelompok Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama
- Elanain, H. A., (2007). Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does personality influence employee citizenship? *International review of Business Research Papers*, Vol. 3, 31-43
- Kartono, K. (2006). Pemimpin dan kepemimpinan, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Mariam, Rani. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Tesis. eprints.undip.ac.id/188830/1/RANI_MARIAM.pdf.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKensie, S.B., (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publication: Thousands Oaks
- Saragih, R., & Joni. (2007). Individualism-Collectivism (ic) As An Individual Difference Predictor Of Organizational CitizenshipBehavior (OCB) in An Accounting Environment Setting. *Journal Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung*, Vol. 6 No. 2, Mei 2007
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Thoha, M., (2004). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Zabihi, M., Hashemzahi, R., & Tabrizi, K. G. (2012). Impacts of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior, *World Applied Sciences Journal*, Vol. 16 No.8, pp. 1176-1182