



INTUISI 1 (2) (2009)

INTUISI
Jurnal Ilmiah Psikologi

<http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/INTUISI>



KORELASI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)*

Anna Undarwati 

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 15 Januari 2010

Disetujui 29 Februari 2010

Dipublikasikan 1 Maret 2010

Keywords:

transformational leadership style, organizational behaviour (OCB)

Abstrak

The research focused on finding correlation between transformational leadership style and organizational citizenship behaviour (OCB). The subject were 100 employees of PD. Pasar Surya Surabaya. Data was collected by MLQ (Multifactor Leadership Questioner) and organizational citizenship behaviour (OCB) scale. Hypothesis is tested by product moment correlation technique. The result shows that there was a significant correlation between transformational leadership style and organizational citizenship behaviour (OCB) with $r_{xy} = 0,504$, $p < 0,001$. Transformational leadership style has influencing 25,5% for organizational citizenship behaviour (OCB). It means that 75% was influenced by others.

© 2009 Universitas Negeri Semarang

 Alamat korespondensi:
Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang
Gedung A1 Lantai 2 Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang,
Jawa Tengah, Indonesia, 50229
E-mail: annaundar@gmail.com

p - ISSN 2086-0803
e - ISSN 2541-2965

PENDAHULUAN

Indonesia mengalami perubahan jaman yang cukup drastis. AFTA yang mulai dilaksanakan sejak tahun 2003, membuat Indonesia menganut sistem perdagangan bebas yang sangat kompetitif. Kemajuan teknologi dan sistem informasi yang semakin canggih membuat organisasi harus tanggap terhadap fenomena ini. Perubahan-perubahan yang disebabkan oleh kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan secara terus menerus menimbulkan keharusan bagi semua pihak untuk selalu menerima, memahami, mengantisipasi, mengelola, dan menyesuaikan diri pada perubahan dan perkembangan, serta selalu siap untuk melakukan perubahan. Persaingan yang semakin ketat membuat organisasi harus bisa mempertahankan diri, dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensinya. Hal ini disebabkan tantangan yang dihadapi semakin beragam, kurangnya kemampuan Sumber Daya Manusia, restrukturisasi organisasi, tuntutan akan biaya operasional yang tinggi, pelayanan konsumen serta kualitas produk. Balkan Champy (1998) mengumpamakan perubahan organisasional dewasa ini sebagai sebuah perjalanan. Setiap usaha perubahan haruslah dimulai dengan menentukan tujuan dari perjalanan tersebut. Hal inilah yang kemudian membuat suatu organisasi untuk memikirkan strategi dalam mempertahankan eksistensinya.

Aspek psikologis mulai menjadi perhatian dalam kancah organisasi. Katz dan Kahn (1996) mengatakan bahwa organisasi yang mengandalkan karyawannya untuk melakukan hal-hal yang ada dalam deskripsi tugasnya saja mempunyai sistem sosial yang rentan. Dia juga menambahkan bahwa organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerjasama dan tolong-menolong, memberikan saran dan partisipasi aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada konsumen, dan mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Purwati (2003) menambahkan karyawan juga diharapkan agar dengan sukarela mau menjaga dan melindungi aset-aset perusahaan serta bertoleransi terhadap hal-hal yang kurang diharapkan.

Lalu bagaimana posisi organisasi pemerintahan dalam berkompetisi dengan organisasi swasta. Pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi, terutama organisasi pemerintahan merupakan hal yang penuh tantangan. Hal ini dikarenakan sistem organisasinya cenderung vertikal dan pola kerja yang struktural. Organisasi dengan bentuk seperti itu cenderung beker-

ja lebih lambat karena aliran harus diambil oleh rantai keputusan yang panjang. Ditunjang dengan gaji yang pas-pasan akan sulit untuk memperoleh produktivitas yang optimal. Banyak permasalahan mengenai sumber daya manusia yang melibatkan perilaku karyawan di tempat kerja. Ketidakpuasan kerja, lingkungan monoton serta rutinitas berdampak pada perilaku karyawan. Kebosanan dan ketidakdisiplinan karyawan sering membuahkan konflik. Masih banyak karyawan pada jam kerja yang hanya membaca koran, mengobrol dan meninggalkan jam kerja untuk keperluan pribadi (Media Sipil, 2003). Selain itu masih banyak aksi protes yang dimana karyawan menuntut hal-hal diluar kemampuan organisasinya, seperti demonstrasi yang dilakukan oleh ratusan karyawan honorer RS Dr. Soetomo (TEMPO, 2002). Keadaan ini tentu akan merugikan bagi pihak karyawan serta pihak perusahaan itu sendiri dan akhirnya merugikan masyarakat luas.

Fenomena negatif tersebut muncul mungkin dikarenakan oleh kurangnya kepuasan kerja karyawan sehingga menyebabkan tidak munculnya perilaku prososial yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi. Perilaku ini disebut sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Organ, dalam Organ dan Konovsky, 1989). Selanjutnya Organ (dalam Organ dan Konovsky, 1989) mengelompokkan OCB dalam perilaku menolong (helping), kesediaan untuk menerima hal-hal yang kurang ideal (sportsmanship), melakukan aktivitas diluar organisasi yang mendukung image atau reputasi organisasi (civic virtue), mencegah terjadinya masalah (courtesy), dan melakukan pekerjaan di atas persyaratan minimal yang ditentukan (conscientiousness).

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa OCB mempunyai peranan yang besar dalam efektifitas organisasi. Karyawan dengan tingkat OCB tinggi akan mempermudah proses kinerja organisasi menuju hasil yang optimal serta performansi yang kuat. Podsakoff dan Mackenzie (1994) meneliti ada korelasi antara OCB dengan performansi kerja pada perusahaan asuransi. Ahli lain Aryee dan Chay (2001) juga meneliti bahwa OCB berkorelasi negatif dengan intensi turn over karyawan. Lebih jauh lagi Podsakoff et.al (1997) dalam (Bachrach, Bendoly dan Podsakoff, 2001) meneliti bahwa OCB dapat meningkatkan efisiensi kerja, kepuasan pelanggan dan kualitas performansi karyawan. Selanjutnya Karambayya (dalam Podsakoff, Aheame, dan McKenzie, 1997) juga mengemukakan bahwa karyawan yang mempunyai OCB yang tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam

kelompoknya dan sekaligus menyumbang peningkatan dalam kinerja kelompok. OCB mungkin meningkatkan performansi organisasi karena seperti "minyak pelumas" dari mesin organisasi (Borman & Motowidlo, 1993; Smith et al, 1983 dalam Podsakoff et al, 1997).

Berdasarkan definisi yang dinyatakan Organ (dalam Smith, Organ dan Near, 1983), OCB adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, bersifat spontan, sukarela, kadang tidak terlihat dengan jelas, berada di luar deskripsi peran yang ditentukan, dan mungkin lebih banyak memberikan kontribusi pada kinerja rekan kerja atau atasan. Perilaku ini juga tidak berada dalam sistem penghargaan dan hukuman (reward and punishment) secara formal. Perilaku ini tidak dapat dipaksakan untuk dimiliki oleh setiap karyawan karena tidak ada sanksi yang akan dijatuhkan apabila tidak mempunyai OCB. Oleh karena itu, sulit bagi organisasi untuk mengharuskan karyawannya mempunyai OCB secara formal, padahal kemunculan dari perilaku ini sangat diharapkan oleh setiap organisasi hanya bisa berusaha menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memacu munculnya OCB.

OCB muncul dikarenakan adanya respon terhadap persepsi karyawan ditempat kerjanya. Persepsi yang berhubungan dengan OCB salah satunya faktor kepemimpinan (Smith, Organ dan Near, 1983). Persepsi terhadap kepemimpinan adalah cara karyawan dalam menilai, menerima dan menafsirkan tindakan atasan yang menyatakan menggunakan gaya kepemimpinan atasan. Pemimpin dituntut untuk memiliki pandangan strategik (strategic vision) yang jauh kedepan dan kekuatan tekad (strength of will) yang besar. Kelangsungan hidup organisasi dapat dilihat dari peran pimpinan karena gaya kepemimpinan serta strategi pemecahan masalah yang digunakan akan memberikan efek pada karyawan. Efek yang ditimbulkan bisa positif ataupun negatif tergantung persepsi karyawan dalam mempersepsikan pimpinannya.

Selanjutnya Moeljono (2003) mengatakan bahwa pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin. Definisi lain kepemimpinan adalah proses bagaimana individu mempengaruhi perilaku dan sikap orang lain. Peran kepemimpinan di dalam kelompok maupun organisasi diharapkan punya pengaruh yang khusus (Dipboye dkk, 1994). Kepemimpinan transformasional dicetuskan oleh Burns (1978) dalam Yukl (1998). La mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses menaikkan moral dan motivasi pemimpin dan bawahan

ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional berusaha meningkatkan kesadaran bawahan, dengan mendorong idealisme dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi, seperti kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, manusiawi dan bukan berdasarkan emosional seperti ketakutan, ketamakan, kecemburuan atau kebencian.

Kepemimpinan Transformasional terus berkembang dengan pesat. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan Transformasional adalah model kepemimpinan yang cocok untuk dikembangkan. Penelitian lain menyatakan individu yang mempunyai penalaran moral yang tinggi mempunyai kecenderungan berperilaku sebagai pemimpin yang Transformasional (Turner dkk, 2002). Selanjutnya Bass, Jung, Avolio dan Berson mengemukakan bahwa performansi kerja berkorelasi dengan kepemimpinan Transformasional. Selain performansi kerja, gaya kepemimpinan ini juga berkorelasi positif dengan evaluasi managerial (Hater & Bass, 1988; Waldman, Bass, & Eisnteins, 1987), rekomendasi untuk promosi (Waldman, Bass & Yammarino, 1990), serta penelitian dan pengembangan inovasi proyek tim (Keller, 1992).

Dalam suatu organisasi, pemimpin dan bawahan mempunyai hubungan yang terikat. Seorang pemimpin tidak bisa kerja sendiri tanpa keterlibatan bawahan, demikian sebaliknya. Individu-individu yang menduduki jabatan adalah manusia yang berbeda, dengan sifat dan karakteristik yang berbeda pula. Cara pandang dan pemikiran berbeda, hal ini perlu diperhatikan karena karakteristik individual erat hubungan dengan aspek psikologis individu dalam dunia kerja.

Penelitian Podsakoff (1997) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja dan OCB. Penelitian serupa dilakukan oleh Muchiri (2001), hasil penelitiannya pada karyawan PT KAI menunjukkan ada korelasi antara Kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan OCB dan komitmen organisasi. Namun penelitian ini hanya mengukur dua aspek dari OCB yaitu perilaku helping dan civic virtue sedangkan terhadap tiga aspek yang lain yaitu sportsmanship, courtesy dan conscientiousness belum diketahui hubungannya dengan gaya kepemimpinan transformasional. Selanjutnya peneliti ingin melihat korelasi antara OCB dengan menyertakan kelima aspeknya dengan gaya kepemimpinan transformasional pada subyek yang lain. Peneliti menduga kelima aspek OCB mempunyai peran yang penting dalam memprediksikan perilaku kerja karyawan. Hal ini didukung oleh pendapat Organ (1990) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpen-

garuh terhadap kepuasan kerja dan berkorelasi dengan altruism, sportsmanship, courtesy, conscientiousness dan civic virtue yang merupakan bentuk dari OCB. Pernyataan Organ tersebut belum menunjuk secara spesifik mengenai gaya kepemimpinan seperti apa yang mempunyai korelasi dengan OCB. Melihat hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengubungkan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB. Selain itu, peneliti menggunakan metode pengambilan data yang berbeda yaitu dengan menggunakan skala self-report, karena subyek akan lebih mengenali dirinya sendiri daripada orang lain. Hal ini memperkuat alasan peneliti untuk melihat korelasi persepsi gaya kepemimpinan transformasional berhubungan dengan OCB.

Organizational Citizenship Behaviour

Perilaku dibedakan atas perilaku yang sesuai dengan peran (in-role) dengan perilaku di luar atau melebihi peran (extra-role) (Katz dan Kahn, 1966). In-role behavior adalah perilaku yang didasarkan pada deskripsi pekerjaan yang disusun, berupa pelaksanaan terhadap tugas dan tanggung jawab yang dituntut oleh perannya dalam organisasi. Lain halnya dengan extra-role behavior yaitu perilaku individu dalam organisasi yang tidak secara eksplisit tercantum dalam deskripsi pekerjaannya tetapi sangat diperlukan dan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan teori mereka, reward ekstrinsik didasarkan pada perilaku in-role, sementara reward intrinsik didasarkan pada perilaku extra-role. Perilaku extra-role muncul dari perasaan respek "kewarganegaraan" terhadap organisasi. Wujudnya adalah ketika seseorang melakukan suatu aktivitas atas nama organisasi walaupun tidak ada aturan ormal yang mewajibkan dia untuk melakukannya.

Extra-role behavior individu mempunyai banyak istilah. Beberapa ahli menyebutnya sebagai perilaku prososial, extra-role behavior dan yang terbanyak adalah Organizational Citizenship Behavior. Meskipun istilahnya beragam, namun pada prinsipnya sama yaitu perilaku yang ada di luar atau melebihi peran yang seharusnya, yang dapat mendukung kelancaran dan keefektifan organisasi. Dalam penelitian ini akan digunakan istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Organizational Citizenship Behavior atau disingkat OCB adalah perilaku individu dalam organisasi, berupa sikap kooperatif dan kritis, bukan bagian tugas yang harus dikerjakan dan pe-

rilaku ini tidak ada dalam kategori sistem reward yang formal (Organ dalam Konovsky, 1989).

Berdasarkan uraian di atas, OCB dapat disimpulkan sebagai perilaku individu dalam organisasi, berupa sikap kooperatif dan kritis, melebihi peran yang ditetapkan, tidak ada dalam kategori pemberian sistem reward yang formal, bersifat sukarela dan disengaja serta faktor pendukung dari keefektifan dan kesuksesan organisasi. Perilaku ini meliputi perilaku menolong, setia dan berpartisipasi aktif dalam organisasi, mempunyai pandangan positif terhadap organisasi, mencegah terjadinya permasalahan dan bekerja melebihi standar minimal yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Organ (1988, 1990) dalam Podsakoff (1997) mengidentifikasi beberapa dimensi dari OCB, termasuk altruism, courtesy, cheerleading, peacekeeping, sportsmanship, civic virtue dan conscientiousness. Kemudian Organ dalam Moorman (1991) membagi dimensi-dimensi tersebut menjadi lima dimensi yaitu:

a. Sportsmanship

Adalah sikap atau perilaku yang lebih memandang organisasi ke arah yang positif daripada arah negatif, misalnya kemauan karyawan untuk mentoleransi keadaan yang kurang ideal tanpa protes, bersikap tidak meremehkan keadaan atau berbuat masalah.

b. Civic Virtue

Perilaku yang mengindikasikan karyawan ikut bertanggung jawab dan berpartisipasi pada aktivitas-aktivitas yang ada di organisasi dan memperhatikan kehidupan perusahaan. Terlibat dan bekerjasama dengan tim secara aktif memberikan saran dan kritik yang membangun demi kelangsungan hidup organisasi.

c. Conscientiousness

Perilaku yang memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki oleh organisasi. Misalnya, datang tepat waktu atau lebih awal, menggunakan waktu dengan efektif, bekerja dengan teliti, dan sebagainya.

d. Helping

Perilaku menolong orang lain dalam konteks masalah kerja dalam organisasi. Misalnya membantu rekan kerja baru untuk memulai dengan benar pekerjaannya.

e. Courtesy

Perilaku yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah kerja dengan rekan sekerja atau dalam organisasi. Hal ini meliputi memberikan saran dan informasi-informasi yang diketa-

huinya dalam memecahkan masalah agar orang lain dapat menggunakannya.

Konsep awal dari Kepemimpinan transformasional dikemukakan oleh Burns. Burns (1978) dalam Yulk (1998) mendeskripsikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses pemimpin dan anggota saling mendorong meningkatkan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin seperti ini berusaha meningkatkan kesadaran anggotanya dengan menggunakan daya tarik nilai, moralitas dan idealisme yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, keseimbangan, kedamaian dan kemanusiaan, bukanlah berdasarkan emosi seperti ketakutan, kecemburuan, kebencian. Konsep Burns tersebut didasarkan pada konsep tingkatan kebutuhan manusia dari Maslow (Bass, 1985). Pemimpin transformasional memotivasi anggotanya dengan cara meningkatkan kebutuhan (need) anggotanya pada tingkatan yang lebih. Kepemimpinan transformasional melibatkan tingkatan proses pengaruh individu secara makro mobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan memperbaiki institusi. Secara makro, kepemimpinan transformasional sebagai media konflik diantara kelompok orang dengan tujuan untuk memotivasi individual individu dalam kelompok tersebut.

Bass (1985) kemudian mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional. Ia menyatakan pemimpin transformasional secara pokok adalah pengaruh pemimpin terhadap bawahan, bawahan merasa percaya, kagum, setia, hormat pada pimpinan, dan mereka lebih dari sekedar mempunyai karisma, tetapi juga harus bisa mempengaruhi dengan membangkitkan emosi yang kuat dan mengidentifikasi pemimpin dengan bertindak sebagai pelatih, guru dan pembimbing.

Karakteristik gaya kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan Transformasional dilihat pengaruhnya terhadap anggota. Berdasarkan teori Bass (1985), karakteristik kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Charismatic, yaitu menunjuk pada kepribadian menarik dari pemimpin dengan mempunyai visi organisasi, menumbuhkan kepercayaan dan rasa kagum karyawan terhadap pemimpin.
- b. Intellectual Stimulation, yaitu mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdas, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir dalam menghadapi masalah baru

dan dapat memecahkan masalahnya dengan lebih kreatif.

- c. Individual Consideration, yaitu cara pemimpin memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing dan memberikan perhatian secara individual serta dukungan kepada anggotanya secara pribadi.
- d. Inspirational, yaitu pemimpin mampu mengkomunikasikan suatu visi yang menarik dan berwawasan kedepan, menggunakan simbol untuk menghargai usaha dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang mudah.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, persepsi terhadap kepemimpinan transformasional adalah cara karyawan dalam menilai, menerima dan menafsirkan tindakan atasan yang menyatakan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berusaha mencapai tujuan dengan cara meningkatkan ketertarikan anggotanya terhadap organisasi sehingga anggota kelompok menjadi peduli dan menerima misi organisasi. Anggota kelompok merasa percaya, kagum menghormati dan setia kepada pemimpinnya, Anggota kelompok dimotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari yang mereka harapkan semula.

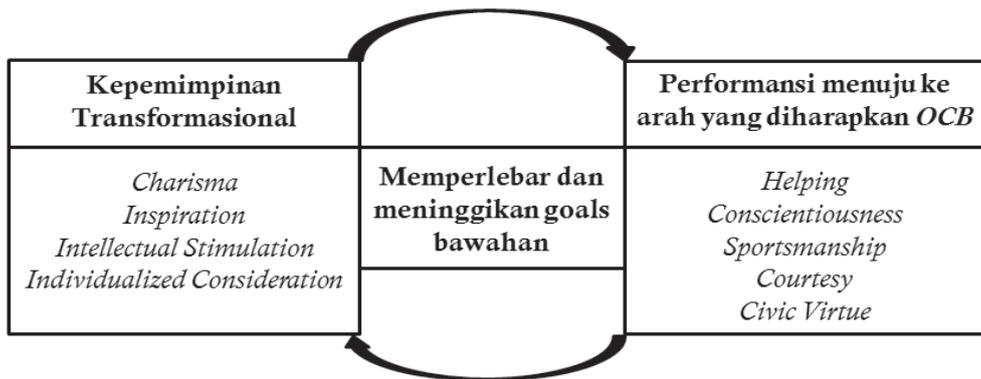
Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior

Perilaku karyawan dalam bekerja dan berorganisasi berbeda-beda, faktor pengawasan dan gaya kepemimpinan transformasional diperkirakan ada hubungan yang positif. OCB dapat berlangsung dengan baik apabila situasi kerja mendukung, karena ada pertukaran sosial yang terjadi antara karyawan dengan organisasi.

Dinamika yang bisa dilihat pada gambar 1 adalah munculnya hubungan timbal balik antarpemimpin dan bawahannya. Perilaku pemimpin yang baik dan dipersepsikan baik oleh bawahan akan memunculkan perilaku ekstra bawahan yang disebut OCB. Hubungan timbal balik yang bisa dilihat, pemimpin senang karyawan mempunyai OCB yaitu perilaku yang diharapkan sehingga menguntungkan perusahaan, sedangkan bawahan merasa dihargai kemampuannya dan bekerja dengan sebaik-baiknya untuk perusahaan.

Interaksi antara atasan yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahan dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory). Ciri dari pemimpin transformasional adalah karismatik

Hubungan timbal balik (*Social Exchange*)



Hubungan timbal balik (*Social Exchange*)

Gambar 1. Model hubungan Kepemimpinan dengan OCB diadaptasi dari Bass (dalam Wood dkk, 1998)

(charisma), yaitu pemimpin yang dijadikan panutan oleh bawahan. Pemimpin akan berusaha agar perilakunya menjadi contoh bawahan, mengidentifikasi diri sehingga nilai-nilai dan keyakinan pemimpin juga dimiliki karyawan. Apabila hal itu terjadi maka pemimpin akan mempunyai pengaruh yang besar pada bawahan sehingga berpengaruh juga terhadap perilaku karyawan dalam bekerja serta bawahan lebih toleran (sportsmanship) terhadap kekurangan-kekurangan yang dimiliki perusahaan serta menumbuhkan loyalitas karyawan. Selain itu, pemimpin juga merupakan Inspirator dengan merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan mengatakan bawahan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya dan menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Dampak positif bagi bawahan adalah munculnya perilaku menolong (helping) antar karyawan, juga usaha untuk melakukan tugas kerja secara optimal (conscientiousness) dan timbul rasa saling menjaga hubungan antar elemen organisasi dengan bersama-sama berusaha tidak memicu timbulnya permasalahan (courtesy) yang dapat memecah tim kerja.

Disisi lain, pemimpin memberi stimulasi intelektual yaitu dengan memberi kesempatan seluas-luasnya bagi bawahan untuk berpikir secara kreatif dan inovatif dalam penyelesaian masalah sehingga karyawan dapat menyelesaikan permasalahan yang akan datang dengan cara yang cepat dan tepat. Kesempatan yang diberikan pemimpin akan menimbulkan perilaku keterlibatan karyawan (civic virtue) secara aktif pada program atau kegiatan perusahaan yang bersifat formal maupun informal. Ciri lain yaitu, pem-

berian perhatian secara individual, pemimpin sebagai pembimbing bawahan dan memberikan perhatian secara individual, mendukung bawahan secara pribadi, misalnya dengan pemberian wewenang tugas yang akan memproses bawahan untuk menjadi dewasa. Bagi karyawan, pemberian perhatian secara individual akan membuat bawahan merasa memiliki dan menghargai keberadaan perusahaan, peran perusahaan yang besar bagi perkembangan dirinya.

Teori pertukaran sosial (Blau dalam Konovsky dan Pugh, 1994), menyatakan suatu hubungan yang tidak ada sanksi yang spesifik pada masa yang akan datang, tidak didasarkan perhitungan yang baku namun hubungan yang didasarkan atas kepercayaan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara baik oleh pemimpinnya, didukung untuk sukses, dimotivasi, diperhatikan, dipercayai, dihargai, serta dilatih untuk mengembangkan potensi yang ada, akan melakukan "balas jasa" terhadap perlakuan tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional atasan yang tinggi akan dipersepsikan karyawan dengan baik, sehingga akan mempengaruhi OCB karyawan. Seperti penelitian Zellars, Tepper dan Duffy (2002) yang menyatakan bahwa pemimpin yang kasar dan kejam akan mengakibatkan OCB karyawannya rendah, karena tidak ada timbal balik yang seimbang antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan merupakan salah satu elemen dari organisasi yang mempengaruhi OCB. Melihat fenomena tersebut, peneliti ingin menguji korelasi antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan dengan Organizational Citizenship Behavior.

METODE

Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang digunakan adalah:

1. Variabel tergantung : Persepsi gaya kepemimpinan Transformasional
2. Variabel bebas : Organizational Citizenship Behavior

Subjek

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah Pasar Surya Kotamadya Suabaya dengan karakteristik jenis kelamin laki-laki dan perempuan dan pendidikan minimal SMU sejumlah 300 orang. Sampel penelitian berjumlah 100 orang yang diambil dari populasi. Subyek dikontrol berdasarkan tingkat pendidikan minimal SMU dengan alasan apabila tingkat pendidikan tidak dikontrol dikhawatirkan subyek kesulitan dalam memahami isi skala yang diberikan sehingga hasil yang didapatkan tidak akurat.

Skala yang digunakan terdiri dari dua macam, yaitu:

1. Skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan Transformasional

Skala kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dibuat dengan mengacu pada penelitian penyusunan skala kepemimpinan transformasional yang diteliti oleh Purwanto (2000). Skala ini dinamakan skala MLQ (Multifactor Leadership Questioner) yang diadaptasi dari Bass & Avolio. Butir-butir pernyataan disusun berdasarkan skala Likert dengan 5 kategori jawaban. Pilihan jawaban adalah hampir selalu (SL), sering (S), kadang-kadang (K), jarang (J), dan tidak pernah (TP). Seluruh aitem adalah favorable dengan pemberian skor jawaban SL = 4, S = 3, K = 2, J = 1, dan TP = 0.

2. Skala Organizational Citizenship Behavior

Butir-butir pernyataan disusun berdasarkan skala Likert dengan 5 alternatif jawaban. Bentuk jawaban adalah Selalu (SL), sering (S), kadang (K), jarang (J), dan tidak pernah (TP). Pemberian skor untuk aitem yang favorable adalah SL = 4, S = 3, K = 2, J = 1, dan TP = 0. Sedangkan untuk aitem skor jawaban adalah SL = 0, S = 1, K = 2, J = 3, dan TP = 4. Semakin tinggi skor subyek, maka semakin tinggi OCB yang dilakukan subyek, demikian juga sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh maka semakin rendah pula OCB yang dilakukan subyek. Berikut perincian sebaran aitem OCB (tabel 2)

Skala OCB: Skala ini terdiri dari 53 aitem yang terdiri dari 32 aitem favorable dan 21 aitem unfavorable. Setelah dilakukan uji coba, maka aitem yang terpilih 32 aitem dan yang gugur 21 aitem. Aitem yang terpilih mempunyai indeks daya beda aitem berkisar $r_{ix} = 0,3045$ - $r_{ix} = 0,6257$ dengan Alpha = 0,8962.

Skala Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional: Sebelum uji coba dilakukan uji coba, aitem yang terpilih sebanyak 32 aitem dan yang gugur 8 aitem. Aitem yang terpilih mempunyai indeks gaya beda aitem yang berkisar antara $r_{ix} = 0,3003$ - $r_{ix} = 0,6901$ dengan Alpha = 0,9141.

Hasil

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas dan uji linearitas pada data penelitian. Pengujian terhadap normalitas sebaran data ini dilakukan dengan bantuan program SPSS for Windows release 11.00. Uji normalitas data menggunakan teknik one sample Kolmogorov - Smirnov. Sebaran data dikatakan normal apabila $p > 0,05$. Hasil analisis data menunjukkan $Z = 0,903$ dan $p = 0,389$

Tabel 2. Rentang Nilai, kategori Skor Subyek, dan Frekuensinya

Alat ukur	Rentang nilai	Kategori	Frekuensi	%
Organizational Citizenship Behavior	$x = 42,67$	Rendah	0	0%
	$42,67 < x = 85,33$	Sedang	9	9%
	$85,33 < x$	Tinggi	91	91%
Pesepsi gaya kepemimpinan transformasional	$X=42,67$	Rendah	5	5%
	$42,67 < x =85,33$	Sedang	46	46%
	$85,33 < x$	Tinggi	49	49%

($p > 0,05$), hal ini dapat disimpulkan bahwa sebaran data variabel OCB menunjukkan sebaran normal. Demikian pula hasil pengujian terhadap variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional juga menunjukkan sebaran data yang normal, dengan nilai $Z = 1,056$ dan $p = 0,215$ ($p > 0,05$).

Selanjutnya dilakukan pengujian untuk mengetahui hubungan kedua variabel penelitian bersifat linier. Hubungan tersebut dikatakan linier apabila $p < 0,05$. Hasil analisis menunjukkan hubungan yang linier antara OCB dengan persepsi gaya kepemimpinan transformasional, dengan nilai $F = 55,715$ dan $p = 0,00$.

Uji Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB. Hipotesis tersebut diuji dengan menggunakan analisis korelasi product-moment dari Pearson. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS for Windows Release 11.00.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0,504 dengan $p < 0,01$ serta koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,255. Berdasarkan hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, dengan taraf signifikansi 0,01. Koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,255 menunjukkan sumbangan efektif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan pada munculnya OCB adalah sebesar 25%.

Bahasan

Hasil analisis data penelitian menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan dengan munculnya OCB. Hal ini ditunjukkan dari besarnya koefisien korelasi $r_{xy} = 0,504$ dengan $p < 0,01$. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, yaitu bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan munculnya OCB. Semakin positif persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan maka semakin tinggi pula intensitas munculnya OCB di tempat kerja, demikian juga sebaliknya, semakin negatif persepsi karyawan pada gaya kepemimpinan transformasional atasan maka semakin mudah pula intensitas munculnya OCB di tempat kerja.

Hubungan kedua variabel di atas dapat dijelaskan dengan adanya teori pertukaran sosial (Blau dalam Konovsky dan Pugh, 1994). Teori ini menyatakan suatu hubungan yang tidak ada sanksi yang spesifik pada masa yang akan datang, tidak didasarkan perhitungan yang baku namun hubungan yang didasarkan atas kepercayaan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara baik oleh pemimpinnya, didukung untuk sukses, dimotivasi, diperhatikan, dipercayai, dihargai, serta dilatih untuk mengembangkan potensi yang ada, akan melakukan "balas jasa" terhadap perlakuan tersebut. Perilaku yang ditunjukkan karyawan yaitu dengan berperilaku ekstra, melebihi yang ditentukan oleh organisasi, karyawan akan lebih mengoptimalkan kesempatan yang diberikan perusahaan untuk kemajuan perusahaan serta ada usaha untuk menjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan sehingga tercipta kerjasama antar elemen perusahaan.

Kepemimpinan transformasional mengarah pada pemberian kesempatan seluas-luasnya bagi bawahan untuk berkembang, ada unsur kepercayaan terhadap kemampuan bawahan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Konovsky dan Pugh (1994) yang menyatakan bahwa rasa percaya pada atasan sebagai media antara keadilan prosedural dengan OCB. Hubungan timbal balik yang didasarkan atas unsur percaya antara bawahan dan atasan menyebabkan timbulnya perilaku yang melebihi peran yang ditetapkan karena ada perasaan diperlakukan adil.

Berdasarkan hasil pengelompokan skor subyek menunjukkan bahwa persepsi karyawan PD Pasar Surya terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan cenderung berada dalam kategori sedang sampai tinggi. Karyawan merasa bahwa pemimpin sudah melakukan tugasnya sebagai pemimpin yang mempunyai karisma, mendorong karyawan untuk maju, perhatian, sumber inspirasi, dan mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk sukses, hal ini mendukung karyawan untuk melakukan kerja terbaik mereka tanpa ada keluhan yang berarti, bertanggungjawab dan toleran dengan teman kerja serta tempat kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan cenderung menilai pemimpinnya bersifat transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional atasan yang positif menurut persepsi bawahan, diikuti dengan tingkat OCB yang tinggi. Hal ini membuktikan bahwa karyawan PD Pasar Surya mempunyai menolong, mau bekerja melebihi batas minimal yang telah ditentukan, lebih kooperatif, toleran terhadap hal-hal kurang ideal dan mau terlibat secara aktif dalam kegiatan organi-

sasi yang bertujuan untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa sumbangan efektif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan sebesar 25,5%. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan merupakan prediktor yang cukup besar terhadap OCB. Namun demikian, melihat hasil tersebut, terlihat masih banyak variabel-variabel lain (extraneous variabel) yang cukup besar, yaitu 74,5%. Variabel di luar persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan antara lain adalah persepsi terhadap keadilan (Purwati, 2003), trust (Konovsky dan Pugh, 1994), mood dalam bentuk state (Mcneely dan Meglino, 1994) serta motivasi individu yang diteliti oleh Rioux dan Penner (2001).

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu, hasil penelitian memperkaya pembahasan mengenai topik persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan OCB.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa ada hubungan positif signifikan pada level 0,01 antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan dengan munculnya OCB ($r_{xy} = 0,504$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin subyek mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional atasan tinggi, maka semakin tinggi pula munculnya OCB dan semakin subyek mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional atasan rendah, maka semakin rendah pula munculnya OCB.

Sumbangan efektif variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional atasan dengan munculnya OCB adalah sebesar 25,5%. Hal ini berarti sumbangan variabel lain yang diluar persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasan cukup besar, yaitu 74,5%.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryee dan Chay. 2001. Workplace Justice, Citizenship Behavior and Turnover Intentions in a Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality, *Journal of Applied Psychology*, 80, 154-160
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Champy. J. A. 2001. *Bersiap Menghadapi Perubahan Organisasional*. The Ducker Foundation. The Organization of The Future. Jakarta. Penerbit PT Elex Media Competindo
- Dipboye, R. L. Smith, C.S., Howell, W.C. 1994. *Understanding Industrial and Organizational Psychology, An Intergrated Approach*. USA: Holt, Rinehart and Winston, Inc
- Katz, Daniel & Kahn. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. USA. John Wiley & Sons Inc.
- Keller, R.T. 1992. Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*. 18. 489-501
- Media Sipil. 2003. Keluyuran di Pasar saat jam kerja. Edisi 17/16-30 April: <http://www.yamajo.or.id>
- Muchiri. M. K. 2001. *An Inquiry into the Effect of Transformational and Transactional Citizenship Behavior on the Subordinate's Organization Citizenship Behavior and Organizational Commitment at the Railway Corporation Workshop*. Tesis (tidak diterbitkan) Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM
- Organ, D.W. 1990. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, In: Staw, B.M. dan Cummings, LL (eds), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12. JAI Press. Greenwich, Ct. pp 43-72
- Organ, D.W. dan Konovsky, M. 1989. Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied psychology* 74, 157-164
- Podsakof, P.M., Ahearne, M dan Mckenzie, S.B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 10, 262-270