**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA KARYAWAN PT. BENTOEL**

**Dicka Akbar Pambudi & Nur Fachmi Budi S**

Universitas Mercu Buana Yogyakarta

[akbardicka.dap1@gmail.com](mailto:akbardicka.dap1@gmail.com)

[fachmi@mercubuana-yogya.ac.id](mailto:fachmi@mercubuana-yogya.ac.id)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT. Bentoel. Subjek penelitian ini berjumlah 40 karyawan dengan karakteristik, karyawan dengan masa kerja minimal 1 tahun. Metode pengumpulan data menggunakan Skala Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Skala *Organizational Citizenship Behavior.* Penelitian ini menggunakan validitas konstruk dan reliabilitas pada Skala Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,828 sedangkan Skala *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,786. Penelitian ini menggunakan teknik analisis korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson didapatkan hasil nilai korelasi sebesar (r) = 0,348 (p<0,05). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang mengatakan ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* diterima. Dengan ini bahwa variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi 12,1% terhadap *organizational citizenship behavior*.

**Kata Kunci**: persepsi terhadap gaya kepemimpinan transfromasional, *organizational citizenship behavior*

**RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN EMPLOYEES IN PT. BENTOEL**

**Dicka Akbar Pambudi & Nur Fachmi Budi S**

Universitas Mercu Buana Yogyakarta

[akbardicka.dap1@gmail.com](mailto:akbardicka.dap1@gmail.com)

[fachmi@mercubuana-yogya.ac.id](mailto:fachmi@mercubuana-yogya.ac.id)

**Abstrac**

This research aims to determine the relationship between perception of transformational leadership style and organizational citizenship behavior employees at PT. Bentoel. The subject of this study amounted to 40 employees with characteristics, employees with a minimum service period of 1 year. The data collection method uses the perception scale towards Transformational Leadership Style and the Organizational Citizenship Behavior scale. This study used the validity and reliability of the perception scale against Transformational Leadership Style of 0.828 while the Organizational Citizenship Behavior scale of 0.786. This study uses the Product Moment correlation analysis technique from Karl Pearson obtained the result of a correlation value of (r) = 0.348 (P < 0.05). This suggests that research hypotheses that say there is a significant positive relationship between perceptions of transformational leadership style with acceptable organizational citizenship behaviors. With this, the variable perception of the transformational leadership style has a 12,1% contribution to the organizational citizenship behavior.

**Keywords**: perception of transformational leadership style, organizational citizenship behavior

**Pendahuluan**

Perusahaan merupakan suatu bentuk dari sebuah usaha yang menjalankan setiap usaha tertentu yang didirikan untuk mendapatkan suatu keuntungan. Persaingan dalam dunia usaha yang semakin ketat tidak hanya menuntut perusahaan agar dapat bersaing tetapi perusahaan harus mempunyai sumber daya yang mumpuni. Sumber daya yang diperlukan antara lain adalah sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya pengetahuan dan teknologi serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya manusia menjadi salah satu aset penting dalam perusahaan (Wirawan, 2009). Sumber daya manusia adalah faktor yang menentukan dalam tercapainya tujuan yang ditentukan oleh organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut setiap perusahaan memerlukan berbagai sumber daya. Sumber daya manusia menjadi penting karena dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan ahli pada bidangnya. Apabila perusahaan tidak melakukan hal tersebut maka akan terjadi kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri (Rayadi, 2012).

PT. Bentoel Internasional Investama Tbk dan anak perusahaannya merupakan anggota dari British American Tobacco Group, grup perusahaan tembakau terbesar kedua di dunia berdasarkan pasar global dengan brand yang di jual di lebih dari 180 negara.

Karyawan merupakan salah satu sumber daya penting dalam suatu perusahaan, karena menjadi ujung tombak dalam perusahaan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat memerlukan karyawan yang berkinerja tinggi (Kharis, 2015). Menurut Rosnani (2012) kinerja karyawan sangat berpengaruh dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kriteria kinerja karyawan yang baik menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai harapan organisasi. Perilaku yang diharapkan tidak hanya berpacu pada *in-role* atau sesuai *job description* saja, melainkan juga dengan *extra-role* yang memberikan pengaruh terhadap perusahaan lebih dari yang diharapkan (Soegandhi, 2013). Hal serupa juga diungkapkan oleh Rohayati (2014) dalam suatu perusahaan, karyawan bukan hanya menjadi objek dalam pencapaian tujuan perusahaan. Akan tetapi menjadi pelaku dalam perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan tidak akan mencapai rencana yang telah dibuat apabila tidak ada karyawan yang berpastisipasi di dalamnya, karena dengan karyawan perusahaan akan dapat berkembang.

Menurut (Khan dalam Wiranata, 2016) karyawan akan cenderung menunda tugas atau pekerjaannya jika suasana kerja membosankan atau monoton, artinya dalam menjalankan tugas yang di percayakan kepadanya tidak akan membatasi keberadaanya dalam organisasi, seperti tidak melaksanakan perintah atasan walaupun hal-hal tersebut memang tetap sangat penting. Hal itu dipertegas oleh Maharani (2020) karyawan akan lebih mementingkan pekerjaannya sendiri karena dirasa sudah terbebani. Karyawan juga dirasa kurang memiliki kemauan untuk menolong antar rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Soegandhi (2013) karyawan yang tidak hanya melaksanakan tugas pokoknya saja akan meningkatkan keberhasilan organisasi, seperti dengan saling bekerja sama, tolong menolong dan berpartisipasi dalam organisasi dengan menggunakan waktu kerja secara efektif. Perilaku extra-role tersebut diakibatkan jika karyawan tersebut merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan yang telah lama bekerja akan merasakan menjadi bagian dari keseluruhan organisasi, dimana akan memunculkan perilaku percaya diri, menimbulkan perilaku positif terhadap keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) mengatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) menyebutkan ada tujuh dimensi *organizational citizenship behavior* yaitu, (1) *helping behavior* (perilaku membantu), (2) *sportmanship* (sikap sportif), (3) *organizational loyalty* (loyalitas organisasi), (4) *organizational compliance* (kepatuhan organisasi), (5) *individual initiative* (inisiatif individu), (6) *civic virtue* (kebajikan warganegara), (7) *self development* (pengembangan diri).

Berdasarkan hasil penelitian dari Mandala (2016) pada karyawan tetap PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Makassar dari 131 orang menunjukkan bahwa karyawan yang menjadi subjek *organizational citizenship behavior* termasuk dalam kategori yang rendah. Dalam penelitian tersebut sebanyak 63 orang mempunyai tingkat OCB yang rendah. Hasil persentase berikut menunjukkan bahwa pada aspek sportmantship yang rendah pada sebagian besar karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Makassar. Berdasarkan uraian data, terdapat 22% pada aspek altruism, 18% pada aspek contiousness, 17% pada aspek sportmantship, 21% pada aspek courtesy, dan 23% pada aspek civic virtue.

Hal ini didukung melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada hari Senin, 16 November 2020 kepada 10 orang karyawan PT. Bentoel Distribusi Utama Yogyakarta Branch. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data sebanyak 6 dari 10 orang karyawan menunjukkan gejala-gejala *organizational citizenship behavior* yang rendah. Pada aspek *helping behavior*, keenam karyawan merasa tidak memiliki inisiatif untuk membantu teman kerja lainnya yang merasa kesulitan. Pada aspek *sportmanship* keenam karyawan merasakan kepenatan atau lebih merasa mengeluh jika ada tugas atau target yang dilebihkan padanya. Pada aspek *organizational loyalty* keenam karyawan cenderung merasa tidak nyaman dan memiliki niat ingin keluar dari pekerjaannya karena berkurangnya bonus yang diberikan atasan, terlebih ketika di masa pandemic saat ini. Pada aspek *organizational compliance* keenam karyawan kurang mematuhi peraturan yang ada meskipun tidak diamati atau dilihat oleh atasannya seperti sering meliburkan diri walaupun sebenarnya belum ada pengumuman resmi dari perusahaannya. Pada aspek *individual initiative,* keenam karyawan menunjukkan bahwa mereka hanya mengerjakan apa yang menjadi kewajibannya jika ada pekerjaan lebih ,mereka lebih mengharapkan imbalan yang setimpal dengan apa yang sudah dikerjakan. Pada aspek *civic virtue* keenam karyawan merasakan tidak ikut serta dalam peranannya dalam perusahaan seperti karyawan lebih memilih diam ketika dalam grup ada masalah karena merasa bukan tanggung jawabnya. Sedangkan pada aspek *self development,* keenam karyawan merasakan tidak adanya perkembangan dalam segi pengetahuan, kemampuan selama bekerja. Walaupun sudah dilakukan training positive akan tetapi beberapa karyawan merasakan masih kurangnya pelatihan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa 6 dari 10 karyawan PT. Bentoel Distribusi Utama Yogyakarta Branch terindikasi mengalami permasalahan *Organizational Citizenship Behavior* yang rendah.

Karyawan seharusnya dapat membantu rekan kerja, melindungi aset organisasi, mentaati peraturan yang ada dalam organisasi, memaklumi pada keadaan yang kurang menyenangkan, memberi masukan-masukan yang membangun, dan tidak menghabiskan waktu dengan sia-sia di tempat kerja (Rohayati, 2014). Selain itu, karyawan juga diharapkan dapat bekerja dengan lancar dan mampu ikut berpartisipasi untuk membantu menyelesaikan permasalahan pekerjaan pegawai lainnya (Sumiyarsih, W.,dkk, 2012).

Penelitian ini penting dilakukan karena menurut hasil penelitian mengenai pengaruh *organizational citizenship behavior* yang dilakukan oleh Podsakoff, MacKenzie dan Bommer (2000) dapat di simpulkan bahwa, organizational citizenship behavior dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, organizational citizenship behavior juga dapat meningkatkan produktivitas manager, organizational citizenship behavior membantu menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi, *organizational citizenship behavior* membantu menghemat energy sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, organizational citizenship behavior menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok, organizational citizenship behavior membantu meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, *organizational citizenship behavior* membantu dalam meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, *organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Ditambahakan oleh Mangundjaya (2012), *organizational citizenship behavior* penting diteliti karena dengan adanya perilaku *organizational citizenship behavior* pada setiap karyawan maka organisasi akan lebih mampu untuk menyesuaikan diri pada tuntutan lingkungan. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD PT. Bentoel setiap karyawan harus memiliki sikap berkontribusi dan saling membantu, namun masih ada karyawan yang tidak melakukan perilaku tersebut oleh karena itulah perilaku *organizational citizenship behavior* sangat penting di PT. Bentoel.

Menurut Shweta dan Srirang (2010) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, diantaranya: (1) gaya kepemimpinan transformasional, (2) kohesivitas individu, (3) sikap pegawai, (4) Disposisi individu, (5) keadilan organisasi. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* menurut Shweta dan Srirang (2010) yaitu gaya kepemimpinan transformasional, disposisi individu*,* kohesivitas individu, sikap pegawai, dan keadilan organisasipeneliti memilih faktor persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini.

Hal ini didukung oleh penelitian Kurniatami (2014), mengenai persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh langsung dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi tujuan organisasi, dan kualitas bawahan harus menerima dan mempercayai kredibilitas pemimpinnya. Barbuto (2005) menyatakan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau *organizational citizenship behavior*.

Menurut Robbins (2008) persepsi adalah proses dimana individu mengelompokkan dan mengungkapkan apa yang dilihat atau dirasakan sehingga dapat memberi arti terhadap lingkungan. Menurut Antonakis (2003) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pemimpin merubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yaitu penilaian individu terhadap suatu perilaku pemimpin yang bersifat proaktif, mementingkan kepentingan bersama dengan merubah perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi. Bass dan Avolio (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terdapat empat aspek yaitu, 1) Pengaruh idealis, 2) motivasi inspirasional, 3) stimulasi intelektual, 4) konsiderasi individu.

Menurut Gunawan (2016) salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* adalah dengan gaya kepemimpinan transformasional. Karena dengan tidak efektifnya gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin akan membuat suatu kemunduran. Masa sekarang salah satu gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya kepemimpinan transformasional, karena dengan begitu karyawan akan mempunyai pemimpin yang dijadikannya sebagai pengarah agar karyawan tersebut melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini didukung oleh Maharani (2020) gaya kepemimpinan yang dapat mendahulukan karyawan dalam bekerja merupakan gaya yang tepat dalam mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan, sehingga organisasi mampu bersaing dengan organisasi lainnya. Gaya yang dapat mengembangkan kemajuan organisasi adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada hubungan dengan karyawan atau dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Singh (2007) karyawan akan lebih produktif saat mereka memiliki kebebasan akan menciptakan ide-ide baru, berbagi ide dengan teman kerja, dan menguji ide mereka. Dengan adanya kharisma dapat mengembangkan intelektual dan dengan memberi perhatian individu kepada pekerja, pemimpin yang transformasional akan memotivasi pekerja untuk menghasilkan berbagai pengetahuan. Selain itu dengan jelas mengartikulasikan visi yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi yang strategis, pemimpin transformasional akan menghasilkan individu yang berbakat dan mampu menghasilkan tingkat inovasi yang lebih tinggi dari lainnya. Maka dari itu, penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu psikologi, khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi serta memperkaya kepustakaan yang sudah ada sebelumnya dengan mengungkap lebih jauh tentang persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan?

**Metode Penelitian**

Varibel terikat dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* dan Variabel bebas dalam penelitian ini adalah persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 40 karyawan. Data dalam penelitian ini diperoleh dua skala yaitu skala *organizational citizenship behavior* dan skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

Skala *organizational citizenship behavior* disusun oleh peneliti yang mengacu pada aspek *organizational citizenship behavior*. Skala ini menggunakan format skala likert dengan menggunakan 4 pilihan jawaban yaitu SS (Sangat Setuju), S (Setuju), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju). Skala ini terdiri dari 19 aitem dan koefisien validitasnya antara 0,217 sampai dengan 0,541 dan reliabilitasnya a= 0,786.

Skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional disusun oleh peneliti yang mengacu pada aspek gaya kepemimpinan transformasional. Skala ini menggunakan format skala likert dengan menggunakan 4 pilihan jawaban yaitu SS (Sangat Setuju), S (Setuju), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju). Skala ini terdiri dari 16 aitem dan koefisien validitasnya antara 0,268 sampai dengan 0,715 dengan reliabilitasnya a= 0,828. Untuk menguji hipotesis digunakan teknik analisis *Product Moment.*

**Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT. Bentoel dengan nilai korelasi sebesar (rxy) = 0.348 dengan p = 0.014 (p < 0,05). Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* dapat diterima. Semakin positif Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki maka cenderung semakin tinggi *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Sebaliknya semakin negatif Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki maka cenderung semakin rendah *organizational citizenship behavior* pada karyawan.Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurniatami (2014) dalam penelitiannya mengenai persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh langsung dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut Bass (dalam Rosiana dan Safitri, 2015) karyawan yang mempersepsikan gaya kepemimpinan atasan yang transformasional menilai bahwa seorang pemimpin memiliki kharisma yang mampu melakukan stimulus intelektual pada karyawannya, sehingga karyawan mampu berpikir untuk menemukan cara baru dalam menghadapi masalah-masalah perusahaan, meningkatkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi perusahaan, serta mengarahkan karyawan untuk terpacu dan terdorong berperilaku dalam mencoba menyelesaikan setiap tugas yang menantang, bertanggung jawab dengan pekerjaan, menyukai umpan balik yang diberikan oleh orang lain, inovatif dalam bekerja, dan memiliki ketahanan kerja yang lebih tinggi.

Menurut Robbins (2008) persepsi adalah proses dimana individu mengelompokkan dan mengungkapkan apa yang dilihat atau dirasakan sehingga dapat memberi arti terhadap lingkungan. Menurut Antonakis (2003) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pemimpin merubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi.

Selain itu menurut Podsakoff, MacKenzie dan Bommer (2000) dapat di simpulkan bahwa, organizational citizenship behavior dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, organizational citizenship behavior juga dapat meningkatkan produktivitas manager, organizational citizenship behavior membantu menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi, *organizational citizenship behavior* membantu menghemat energy sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, organizational citizenship behavior menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok, organizational citizenship behavior membantu meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, *organizational citizenship behavior* membantu dalam meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, *organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

**Tabel 1**

**Kategorisasi Skala *Organizational Citizenship Behavior***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Kategori | Pedoman | Skor | N | Presentase |
| Tinggi | X > (µ + 1) | X > 57 | 37 | 92.5 % |
| Sedang | (µ - 1) ≤ X < (µ + 1) | 38 ≤ X ≤ 57 | 3 | 7.5 % |
| Rendah | X < (µ - 1) | X < 38 | 0 | 0 % |
|  |  | Total | 40 | 100 % |

**Keterangan :**

X = X – Skor subjek

µ = Rerata (Mean) hipotetik

= Standart deviasi (SD) hipotetik

Berdasarkan hasil kategorisasi Skala *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa subjek yang berada dalam kategori tinggi sebesar 92.5% (37 subjek), kategori sedang sebesar 7.5% (3 subjek), dan kategori rendah sebesar 0% (0 subjek), sehingga dapat disimpulkan pada penelitian ini sebagian besar subjek memiliki *Organizational Citizenship Behavior* dalam kategori tinggi.

**Rumus Standar Error Pengukuran**

Se = Sx √(1-rxx’)

= 8 √(1-0,828)

= 8 (0,414)

= 3,312

**Rumus Fluktuasi Skor**

*X ± Zα*/2 (Se)

*X ± Z*0.10/2 (3,312)

*X ± Z*0.5 (3,312)

*X ±* 1,65 (3,312)

*X ±* 5,468 (dibulatkan menjadi 5)

Keterangan :

*Zα*/2 = Taraf kepercayaan (0.10)

*Z*0.5 = Taraf kepercayaan berdasarkan tabel deviasi normal (1.65)

Se = Standar *error* pengukuran

**Tabel 7.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Kategori | Pedoman | Skor | N | Presentase |
| Positif | X > µ + Za/2 (Se) | X > 45 | 40 | 100% |
| Missing | µ - Za/2 (Se) ≤ X < µ + Za/2 (Se) | 35 ≤ X ≤ 45 | 0 | 0% |
| Negatif | X < µ - Za/2 (Se) | X < 35 | 0 | 0% |
|  |  | Total | 40 | 100 % |

**Kategorisasi Skala Persepsi Terhadap Beban Kerja**

Sumber: data primer yang diolah, 2021

**Keterangan:**

X = X – Skor subjek

µ = Rerata (Mean) hipotetik

= Standart deviasi (SD) hipotetik

Za = Taraf Kepercayaan

Se = Standar *Error*

Pada variabel Persepsi Terhadap Beban Kerja ini dikategorisasikan menjadi 2 yaitu positif dan negatif. Dari hasil pengolahan data terhadap variabel Persepsi Terhadap gaya kepemimpinan transformasional diketahui bahwa subjek yang memiliki Persepsi Terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan kategori missing yakni sebanyak 0 orang (0%). Selebihnya sebanyak 40 orang (100%) memiliki Persepsi Terhadap gaya kepemimpinan transformasional positif dan 0 orang (0%) memiliki Persepsi Terhadap gaya kepemimpinan transformasional negatif. Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi Terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang terjadi pada karyawan PT. Bentoel berada pada level positif.

Uji normalitas dilakukan untuk mengetaui sebaran data yang diukur apakah memiliki sebaran data normal atau tidak. Uji normalitas menggunakan teknik analisis model *one sample* kolmogorov-smirnov (KS-Z). Pedoman yang digunakan adalah apabila nilai signifikansi KS-Z > 0,050 maka sebaran data mengikuti distribusi normal dan apabila nilai signifikansi KS-Z ≤ 0,050 maka sebaran data tidak mengikuti distribusi normal (Hadi, 2015). Dari hasil uji kolmogorov-smirnov (KS-Z) untuk variabel OCB diperoleh KS-Z = 0,121 dengan p = 0,146, berarti sebaran data variabel OCB mengikuti sebaran data yang normal. Dari hasil uji kolmogorov-smirnov (KS-Z) untuk variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional diperoleh KS-Z = 0,110 Dengan p = 0, 200, berarti sebaran data variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional mengikuti sebaran data yang normal.

Uji linieritas dilakukan untuk menguji apakah hubungan antar variabel bebas dan tergantung linier atau tidak. Pedoman yang digunakan adalah jika p < 0.050 berarti kedua variabel ada hubungan yang linier dan apabila nilai p ≥ 0.050 berarti kedua variabel bukan hubungan yang linier (Hadi, 2015). Dari hasil uji linieritas diperoleh F = 5,489 dan p = 0.025 berati hubungan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB merupakan hubungan yang linier.

Bass dan Avolio (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terdapat empat aspek yaitu pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, konsiderasi individu.

Aspek pengaruh idealis adalah perilaku pemimpin yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya diri (trust) dari orang-orang yang dipimpinnya (Bass dan Avolio, 2003). Aspek pengaruh idealis (Annas & Indrawati, 2014) digambarkan dengan pemimpin yang memberi kesempatan kepada karyawan untuk bekerja lebih aktif, baik mental, spiritual, fisik, maupun materiil di perusahaan, pemimpin mendelegasikan tugas kepada karyawannya sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga lebih efektif dan dapat dijalankan dengan benar karena seorang pemimpin tidak selamanya mampu berada di tengah-tengah masa tugasnya sebagai pimpinan, serta pemimpin mampu menghasilkan kader yang siap menggantikannya. Pendelegasian tugas yang sesuai kemampuan akan lebih efektif jika dijalankan dengan benar dan membuat karyawan merasa dihargai karena mendapat kepercayaan. Kepercayaan dapat menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang diibaratkan seperti ikatan. Hal ini berkaitan dengan aspek OCB *civic virtue*. Aspek *civic virtue* merupakan Perilaku yang mencerminkan bahwa seseorang menjadi bagian dari keseluruhan organisasi yang lebih besar dan merasakan pekerjaan organisasi dilakukan dengan cara yang seksama dengan rekan kerja lainnya (Podsakoff , MacKenzie & Bommer, 2000). Hal tersebut dapat diperkuat dengan pernyataan subjek di lapangan yaitu beberapa subjek mempersepsikan secara positif pemimpin yang memberi kesempatan kepada karyawan untuk bekerja lebih aktif, baik mental, spiritual, fisik, maupun materiil di perusahaan, namun ada juga beberapa subjek yang mempersepsikan perilaku pemimpin yang meberikan kesempatan sebagai persepsi negatif dalam arti karyawan menganggap pemimpin sangat protektif terhadap pekerjaan mereka.

Aspek motivasi inspirasional adalah perilaku pemimpin yang mampu menjadikan dirinya sebagai inspirasi untuk karyawannya serta selalu memberikan motivasi (Bass dan Avolio, 2003). Menurut Singh (2007) Dengan adanya kharisma dapat mengembangkan intelektual dan dengan memberi perhatian individu kepada pekerja, pemimpin yang transformasional akan memotivasi (motivasi inspirasional) pekerja untuk menghasilkan berbagai pengetahuan. Selain itu dengan jelas mengartikulasikan visi yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi yang strategis, pemimpin transformasional akan menghasilkan individu yang berbakat. Hal ini berkaitan dengan aspek *self development* yaitu Pengembangan diri yang terjadi karena perilaku sukarela yang dilakukan dalam pekerjaanya untuk mengembangkan dan juga mengoptimalkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan agar menunjang dengan tujuan organisasi dalam pekerjaannya (Podsakoff , MacKenzie & Bommer, 2000). Karyawan akan lebih produktif saat mereka memiliki kebebasan akan menciptakan ide-ide baru, berbagi ide dengan teman kerja, dan menguji ide mereka (Annas & Indrawati, 2014). Hal ini berkaitan dengan aspek *Individual Initiative* Peran seorang karyawan yang lebih dijalankan dalam artian perilaku yang membuat karyawan mengerjakan tugas melebihi tingkat yang ditentukan dalam pekerjaannya dan dengan dikerjakan secara sukarela(Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 2000). Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan subjek di lapangan yaitu beberapa subjek menjadi lebih mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya dikarenakan pemimpin memiliki sisi motivasional dan mau membimbing karyawan ketika bekerja tetapi beberapa subjek juga menjadi merasa kurang nyaman apabila ketika bekerja terlalu diperhatikan oleh atasan.

Aspek stimulasi intelektual adalah seorang pemimpin yang memiliki karakter yang mampu mendorong karyawannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional (Bass dan Avolio, 2003). Menurut Munandar (dalam Annas & Indrawati, 2014) aspek stimulasi intelektual digambarkan dengan karakter seorang pemimpin yang berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas para karyawan. Suatu perusahaan membutuhkan pengembangan guna menyesuaikan dengan perubahan. Menurut Kark (2002) Pemimpin transformasional memberikan stimulasi intelektual (stimulasi intelektual) dan pekerjaan yang menantang bagi pengikut mereka melalui pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan contoh, para pemimpin ini membangun kepercayaan dan dengan demikian dapat meningkatkan tingkat motivasi intrinsik dan kemauan untuk peran ekstra tingkah laku. Hal ini berkaitan dengan aspek *helping behavior* yaitu Secara keseluruhan, perilaku membantu orang lain dalam pekerjaannya dengan sukarela dan mencegah terjadinya masalah atau kesalahpahaman dengan rekan kerja dalam pekerjaannya (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 2000). Hal tersebut dikuatkan dengan pernyataan subjek di lapangan yaitu subjek menjadi lebih percaya diri ketika bekerja dan saling membantu sesame karyawan dan meminimalisir konflik atau persmasalahan yang terjadi ketika bekerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa subjek memiliki perilaku OCB dalam diirnya.

Aspek konsiderasi individu adalah pemimpin yang selalu mendengarkan dan memberikan perhatian khusus kepada karyawannya (Bass dan Avolio, 2003). Penerapan teori kepemimpinan transformasional bahwa pemimpin yang melibatkan diri (konsiderasi individu) dalam perilaku yang ditujukan kepada golongan kelompok, memperlihatkan kesamaan kelompok. memperlihatkan citra organisasi yang bagus, dan bertujuan visi tujuan organisasi. Akan meningkatkan tingkat kolektif identitas diri karyawan, yang dapat menumbuhkan sikap sosial atau membantu rekan kerja pada unitnya (*organizational loyalty*) (Kark, 2002). Menurut Sutrisno (dalam Annas & Indrawati, 2014) aspek konsiderasi individu digambarkan dengan sosok pemimpin yang menyetujui karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan sehingga karyawan memiliki wawasan dan pengalaman lebih baik dari hari ke hari, sehingga pemimpin yang baik dalam aspek ini tidak pernah menghalangi karyawan yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan. Dipertegas oleh Wang (2005) kepimpinan transformasional juga mampu menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan individu (konsiderasi individu). Pekerja yang secara intrinsik termotivasi untuk memenuhi atau mencapai visi bersama dalam organisasi tanpa mengharapkan imbalan dalam jangka pendek akan secara sukarela memberikan kontribusi dalam usaha-usaha pencapaian sasaran bersama walaupun hal tersebut tidak termasuk dalam tanggung jawab karyawan. Hal ini berkaitan dengan aspek *organizational compliance* yaitu Kepatuhan dalam menjalankan aturan, peraturan, dan prosedur pada organisasi bagi seorang karyawan yang dalam melakukakannya dengan tidak bersungguh-sungguh tanpa ada yang melihat atau memperhatikannya (Podsakoff , MacKenzie & Bommer, 2000). Hal tersebut diperkuat berdasarkan pernyataan subjek di lapangan yaitu atasan selalu mendengarkan kesulitan-kesulitan yang di alami karyawan yang membuat karyawan nyaman bekerja di perusahaan tersebut, namun ada beberapa subjek yang mempersepsikan nya secara negative menganggap atasan terlalu peduli dengan urusan pribadi karyawan.

Beberapa hasil penelitian yang telah peneliti sebutkan diatas, menunjukkan bahwa hasil penelitian ini sudah sesuai dengan penelitian terdahulu yang meneliti variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB. Berdasarkan beberapa uraian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang terjadi pada beberapa karyawan berbeda-beda tergantung bagaimana karyawan tersebut mempersepsikan gaya kepemimpinan dari atasannya apakah persepsi positif atau negatif. Hambatan dalam penelitian ini adalah sulitnya mendapatkan referensi jurnal maupun buku mengenai persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dikarenakan menggunakan sistem daring yang dimana harus mengakses segala referensi melalui media online sehingga peneliti harus lebih jelih dalam menentukan referensi teori yang akan digunakan.

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positf antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Bentoel. Artinya semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior*. Begitu pula sebaliknya semakin negatifantara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 12,1% terhadap OCB dan sisanya 87,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

**Saran**

1. **Karyawan PT. Bentoel Yogyakarta**

Bagi karyawan PT. Bentoel Diharapkan penelitian ini dapat menjadi pengetahuan tambahan bagi karyawan agar dapat mempertahankan tingkat OCB pada level tinggi sehingga dapat memicu motivasi kerja dan menjalankan visi misi perusahaan.

1. **Peneliti Selanjutnya**

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menggali faktor-faktor lain dari OCB seperti persepsi gaya kepemimpinan transformasional , disposisi individu dan motivasi individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai, keadilan organisasi. Serta untuk peneliti selanjutnya agar memastikan tempat penelitian lebih awal serta menyiapkan surat-surat perijinan dari jauh hari, agar tidak terlalu lama menunggu konfirmasi dari perusahaan ketika sudah siap untuk melakukan penelitian.

**Daftar Pustaka**

Annas, Y. N., & Indrawati, E. S. (2014). Hubungan kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pegawai balai rehabilitasi sosial Mardi Utomo Semarang I. *Empati*, *3*(1), 192-203.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, *14*(3), 261-295.

Azwar, Saifuddin. (2012). Penyusunan Skala Psikologi. Yogyakarta: Pustaka Belajar

Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *11*(4), 26-40.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 207.

Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora*, *4*(1), 60-66.

Kharis, I. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank jatim cabang malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, *20*(1).

Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Linking the'Big Five'personality domains to Organizational citizenship behavior. *International journal of Psychological studies*, *1*(2), 73.

Kurniatami, Y. (2014). *Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS)* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).

Maharani, I., & Handayani, A. (2020). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Ocb) pada Karyawan PT. Telkom. *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi*, *1*.

Mandala, D., & Mughniyah, A. (2016). *HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN PT. JAPFA COMFEED INDONESIA TBK UNIT MAKASSAR* (Doctoral dissertation, Universitas Negeri Makassar).

Mangundjaya, W. L. (2012). Persepsi dukungan organisasi versus kepuasan kerja dan perannya terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. *Jurnal Psikologi*, *11*(2), 9.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, *26*(3), 513-563.

Raharjo, S. T., & Nafisah, D. (2006). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan (studi empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, *3*(2), 69-81.

Rayadi. 2012. Faktor sumber daya manusia yang meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan di Kalbar. *AMIK Panca Bhakti Pontianak*.

Rohayati, A. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior: Studi pada yayasan masyarakat madani Indonesia. *Study & ManagementResearch*, *10*(1).

Rosiana, D., & Safitri. (2015). Pengaruh persepsi gaya kepemimpinan atasan terhadap motivasi berprestasi bawahan (studi pada karyawan BCA Kantor Cabang Alam Sutera). Jurnal Psikologi, 13(2), 38-46.

Rosnani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan (JEBIK)*, *3*(1), 1-28.

Sartika, A. (2014). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu. *Katalogis*, *3*(1).

Shweta, J., and Srirang, J. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, Journal of Management and Public Policy. 1 (2), pp. 27-36

Singh, T., & Modassir, A. (2007). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *IIM Bangalore Research Paper*, (262).

Soegandhi, V. M. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, *1*(1), 808-819.

Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Wiranata, I. B. E., & Utama, I. W. M. (2016). Organizational Citizenship Behavior, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Professional Commitment sebagai Prediktor Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, *5*(12).

Wirawan. (2009). *Evaluasi kerja sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.