

## **Organizational citizenship behavior (ekstra peran) pada karyawan: Adakah peranan persepsi gaya kepemimpinan transformasional?**

**Sonia Tanjung Yoanita<sup>1\*</sup>, Diah Sofiah<sup>2</sup>, Yanto Prasetyo<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Surabaya, Indonesia

E-mail: [diahsofiah@untag-sby-ac.id](mailto:diahsofiah@untag-sby-ac.id)

**Published:**  
3 Feb. 2023

### **Abstract**

*This study aims to determine the relationship between transformational leadership style and organizational citizenship behavior among employees who work at PT. Surabaya Pharmacy. This research is a correlational study with a quantitative approach. The population of this study are employees of PT. Surabaya Pharmacy. Sampling using the entire population. The research instrument used a transformational leadership scale and an organizational citizenship behavior scale which was compiled using a Likert scale. Data analysis was performed using the Product Moment correlation technique. The results showed that there is a significant positive relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior, or it can be concluded that the higher the transformational leadership, the higher the organizational citizenship behavior and conversely the lower the transformational leadership, the lower the organizational citizenship behavior.*

**Keywords:** Transformational Leadership; Organizational Citizenship Behavior

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior pada karyawan yang bekerja di PT. Farmasi Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Farmasi Surabaya. Partisipan penelitian ini menggunakan keseluruhan populasi yaitu sebanyak 102 karyawan. Instrumen penelitian menggunakan skala kepemimpinan transformasional dan skala organizational citizenship behavior yang disusun menggunakan skala likert. Analisis data dilakukan dengan teknik korelasi Product Moment. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior, atau dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula organizational citizenship behavior dan sebaliknya semakin rendah kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah pula organizational citizenship behavior.*

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional; Organizational Citizenship Behavior.

**Copyright © 2023. Sonia Tanjung Yoanita, Diah Sofiah, Yanto Prasetyo**

## Pendahuluan

Tercapainya tujuan suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Sejauh mana anggota organisasi secara sinergis bisa berkontribusi positif, pada perencanaan juga pada proses pengimplementasian tugas dan tanggung jawab menjadi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Robbins berpendapat bahwa organisasi yang ingin sukses pasti membutuhkan karyawan yang berperilaku di luar tugas pekerjaan normal mereka, yang akan memberikan hasil di luar asumsi (Husodo, 2018).

PT. Farmasi Surabaya sebagai distributor farmasi & alat kesehatan di Surabaya memiliki izin untuk pengadaan, penyimpanan, penyaluran obat dan/atau bahan obat dalam jumlah besar sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Perusahaan tersebut memiliki peran penting dalam menyediakan dan menyimpan sediaan farmasi meliputi obat, bahan obat, obat tradisional dan kosmetik. Bagian-bagian krusial menjadi penunjang perusahaan yaitu karyawan bagian terpenting untuk mencapai tujuan sarana prasana kantor, misalnya infrastruktur kantor, struktur organisasi dan lain-lain.

Robbins, dkk (dalam Takaheghesang *et al.*, 2016) mengemukakan bahwa suatu organisasi atau perusahaan yang sukses akan lebih memerlukan karyawan yang akan melakukan tugas atau pekerjaan lebih bukan hanya sekedar tugas biasa, namun bersedia melakukan tugas atau pekerjaan yang tidak terskema dalam deskripsi pekerjaan, sehingga akan menaruh kinerja yang melebihi harapan. Hal ini dianggap juga dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), dengan kata lain adalah perilaku sukarela, tidak secara langsung dihargai oleh sistem penghargaan formal dan secara keseluruhan, membantu mengembangkan efisiensi fungsi organisasi (Organ dalam Takaheghesang *et al.*, 2016). Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki dan menampakkan *organizational citizenship behavior*, seperti membantu rekan kerja dalam tim, menjadi sukarelawan untuk lembur, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, dan bersedia menerima kerugian dan gangguan *intermittent* terkait pekerjaan (Robbins dalam Alif, 2015).

Penulis menjadikan *organizational citizenship behavior sebagai permasalahan dalam penelitian ini karena pada saat ini perusahaan memerlukan adanya perilaku ekstra peran karyawan*. Perilaku *organizational citizenship behavior* telah terbukti meningkatkan efisiensi dan efektivitas, karena itu sangat diharapkan dalam industri, khususnya industri farmasi. Perilaku ini harus dikembangkan dan dibudidayakan agar memiliki dampak positif yang bertahan lama pada organisasi.

Organ *et al.* (dalam Rahmawati & Prasetya, 2017) menjelaskan bahwa untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan, dapat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, motivasi dan factor eksternal meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin, budaya organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah gaya kepemimpinan, karena tanpa adanya peran pemimpin dalam perusahaan maka tidak dapat bekerja secara efektif dan berkembang sesuai dengan tujuannya. Mencapai perilaku yang diharapkan, organisasi membutuhkan pemimpin yang menyadari pentingnya mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mewujudkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang mendukung dan menopang berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

---

*Organizational citizenship behavior* juga dapat dibentuk melalui interaksi karyawan dan pemimpin. Interaksi antara bawahan dan pimpinan dapat dilihat melalui model kepemimpinan. Menggambarkan gaya di mana seorang pemimpin memimpin kelompok dan memengaruhi apa yang dicapai kelompok (Robbins & A.Coulter, 2012). Model kepemimpinan yang muncul antara pemimpin dan karyawan harus dapat berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Proses interaksi antara pimpinan dan bawahan terjadi proses saling mempengaruhi, misalnya pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan agar bertindak sesuai dengan harapan pemimpin. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat memberikan dampak luar biasa bagi organisasi adalah gaya kepemimpinan *transformasional*.

Penelitian yang dilakukan Dewi & Astuti (2016) mengutip pendapat Yukl yang berbunyi gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi nilai-nilai moral pada karyawan untuk meningkatkan kesadaran akan masalah etika guna mengerahkan energi dan sumber daya karyawan untuk perubahan organisasi. Kepemimpinan *transformasional* dianggap efektif dalam semua konteks dan budaya. Pemimpin *transformasional* membantu bawahan meningkatkan kesadaran akan pentingnya hubungan antara kedua belah pihak. Berdasarkan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat kepada pemimpin, bawahan akan merasa pemimpin tersebut adalah panutan baginya. Jika pemimpin bisa mengajak bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, maka akan membuat bawahan merasa terlibat dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan.

Studi yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2011) menemukan bahwa semua variabel gaya kepemimpinan (karismatik, transaksional, dan transformasional) berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dan bahwa variabel *transformational Leadership* dan *Leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sementara, penelitian Malik *et al.* (2014) juga menunjukkan hasil yang serupa tentang pengaruh variabel sifat kepemimpinan dan *personality traits* terhadap *organizational citizenship behavior* menemukan bahwa variabel sifat kepemimpinan dan *personality traits* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Dewi & Astuti (2016), menemukan adanya korelasi yang kuat antara kepemimpinan *transformasional* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal yang sama dibuktikan oleh Atmaja & Adnyani (2016) memiliki pemikiran positif tentang perubahan positif pada OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

Berdasarkan pemahaman di atas, maka dapat diperoleh perumusan masalah sebagai berikut: "apakah ada hubungan antara kepemimpinan *transformasional* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Farmasi Surabaya?". Perumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan persepsi terhadap kepemimpinan *transformasional* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Farmasi Surabaya.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh *system reward formal*, dan memberi kontribusi pada keefektifitasan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ, *et al.* dalam Husodo 2018). *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, dan merupakan perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Berdasarkan Titisari (dalam Takaheghesang *et al.*, 2016) *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi peran ditempat kerja. Hal ini melibatkan perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja.

Luthans (2006) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang baik secara langsung maupun eksplisit dengan sistem penghargaan

formal, dipilih secara bebas dan secara progresif mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Individu yang menunjukkan OCB memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi. Dasar kepribadian untuk *organizational citizenship behavior (OCB)* menjabarkan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong dan bersungguh-sungguh.

Berdasarkan pemaparan ini disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah perilaku positif yang dipilih karyawan secara spontan di luar deskripsi pekerjaan atau wewenangnya yang dapat meningkatkan efisiensi perusahaan, dengan kata lain dipilih secara bebas dan mungkin tidak diakui dan dihargai secara langsung atau formal oleh organisasi, tetapi akan menjadi bahan pertimbangan atasan dalam penilaian kinerja. Perilaku yang dapat meningkatkan efisiensi diperlukan bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Aspek-aspek *organizational citizenship behavior (OCB)* menurut Organ (dalam Y. D. Putri & Utami, 2017), antara lain : Altruism (perilaku sukarela membantu rekan kerja), Conscientiousness (pengabdian dedikasi dan kinerja melebihi standar), Sportsmanship (menerima apapun yang ditentukan perusahaan), Courtesy (perilaku menghindari perselisihan), Civic Virtue (peduli terhadap organisasi).

Kepemimpinan *Transformasional* menurut Bass & Avolio (dalam Priyono *et al.*, 2021) adalah pemimpin karismatik yang memainkan peran sentral dan strategis dalam memimpin organisasi untuk mencapai tujuannya. Selain itu, menurut Robbins & Judges (dalam Priyono *et al.*, 2021) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* adalah pemimpin yang memperhatikan hal-hal dan kebutuhan perkembangan setiap pengikut. Cara baru untuk merangsang dan menginspirasi bawahan untuk melakukan upaya ekstra sehingga mencapai tujuan kelompok.

Antonakis, dkk. (dalam Schriesheim *et al.*, 2009) berpendapat bahwa kepemimpinan *transformasional* sebagai tindakan aktif meningkatkan pertimbangan kepentingan bersama pemimpin dalam mengubah keyakinan, nilai, dan perilaku karyawan agar selaras dengan visi organisasi. Goodwin, dkk. (dalam Pratama, A., 2017) juga mengklaim bahwa kepemimpinan *transformasional* adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk mengubah motif, keyakinan, nilai dan keterampilan mereka agar dapat menyelaraskan kepentingan dan tujuan pribadi pengikut dengan visi dan tujuan organisasi.

Ismail *et al.* (dalam Pratama, 2018) berpendapat bahwa kepemimpinan *transformasional* adalah model gaya kepemimpinan yang menilai kemampuan dan potensi setiap bawahan untuk melakukan pekerjaan/tugas, dengan mempertimbangkan peluang masa depan untuk memperluas tanggung jawab dan wewenang mereka. Rivai dan Mulyadi (dalam Pratama, 2018) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sebenarnya diharapkan dari mereka dengan meningkatkan nilai pekerjaan mereka dan mendorong mereka mengorbankan kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi, yang pada gilirannya berpendapat bahwa ini memerlukan peningkatan tingkat tuntutan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak pada peningkatan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Bass menuliskan dalam bukunya "*Leadership and Performance Beyond Expectations*" bahwa kepemimpinan transformasional mendorong bawahan untuk berpikir kritis dan melihat cara baru, memberi mereka kemampuan untuk memecahkan masalah dengan cara baru. Situasi ini memotivasi bawahan dan membuat mereka lebih fokus pada pekerjaan mereka, akhirnya membentuk kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Bass & Avolio dalam Schriesheim *et al.*, 2009).

Aspek-aspek kepemimpinan transformasional menurut Bass (dalam Sellycia, 2017), yaitu : *Charismatic Leadership* (pemimpin yang berpengaruh, dihormati dan dipercaya),

---

*Inspirational Motivation* (Pemimpin yang menginspirasi), *Intellectual Stimulation* (pemimpin yang menginspirasi dalam mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah), *Individualized Consideration* (pemimpin memberikan perlakuan sesuai kebutuhan masing-masing bawahan).

Penjelasan di atas dapat menyimpulkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan, seperti membantu rekan kerja lainnya menyelesaikan tugasnya, bersedia melakukan pekerjaan tambahan dengan sukarela, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, mendedikasikan pekerjaan yang baik sehingga melampaui batas dan menerima semua kebijakan perusahaan memiliki manfaat dan dampak positif bagi perusahaan, kelompok dan individu itu sendiri. Perilaku tersebut dapat terbentuk apabila sikap pemimpin *transformasional* efektif. Ketika seorang pemimpin yang efektif dipekerjakan *organizational citizenship behavior* karyawan meningkat, seperti seorang pemimpin berhasil memenuhi visinya untuk pengikut, mendapatkan karisma, memotivasi dan menginspirasi, merangsang intelektual. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan *transformasional* akan membuat bawahan kreatif dan apresiatif, sehingga dapat membuat bawahan akan teliti dan setia kepada perusahaan dan kinerja mereka pasti juga akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kepemimpinan *transformasional*. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, maka dirumuskan hipotesis terdapat hubungan positif antara persepsi gaya kepemimpinan *transformasional* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Farmasi Surabaya.

## Metode

### **Desain Penelitian**

Metode penelitian kuantitatif digunakan dalam rancangan penelitian ini berdasarkan latar belakang dan rumusan masalahnya. Jenis penelitian ini adalah penelitian korelasional yang bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara dua variabel atau lebih dan seberapa besar korelasi antar variabel yang diteliti. Variabel pada penelitian ini terdiri dari variabel dependen (terikat) dan variabel independen (variabel bebas). Variabel pada penelitian ini yaitu *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen dan kepemimpinan *transformasional* sebagai variabel independen.

### **Partisipan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang bergerak di bidang industri farmasi, yaitu PT. Farmasi Surabaya. Partisipan dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Farmasi Surabaya berjumlah 102 subjek.

### **Instrumen**

Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan skala likert, yaitu skala yang tersusun dari rangkaian pernyataan tentang sikap responden terhadap objek penelitian. Penelitian ini menggunakan dua skala, yaitu Skala *Organizational Citizenship Behavior* dan Skala Kepemimpinan *Transformasional*. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku sukarela dan dipilih sendiri oleh anggota, bukan paksaan atau kewajiban yang diminta oleh perusahaan dimana tindakan tersebut berada di luar lingkup tugas karyawan, perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, bersedia menerima apapun yang ditetapkan oleh perusahaan, memiliki dedikasi tinggi dalam mencapai tingkatan pekerjaan yang

diinginkan dan selalu berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan. Lima aspek *organizational citizenship behavior*: *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Organ dalam Schriesheim et al., 2009) dan metrik yang digunakan untuk mengukur variabel ini dikembangkan oleh (Podsakoff et al., 1990). Kepemimpinan *transformasional* adalah model kepemimpinan yang menilai potensi setiap bawahan untuk menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan sambil mempertimbangkan kemungkinan perluasan tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa depan, memotivasi bawahan untuk meningkatkan standar diri ke tingkat yang tinggi, menginspirasi dalam mengambil keputusan memecah masalah menggunakan perspektif baru, memperlakukan bawahan sesuai porsi masing-masing individu. Skala Kepemimpinan *Transformasional* berdasarkan aspek-aspek menurut Bass yang terdiri dari *Charismatic Leadership*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*. Penyusunan skala terdiri dari lima alternatif jawaban yaitu selalu, sering, kadang-kadang, pernah terjadi, dan tidak pernah terjadi (Schriesheim et al., 2009). Pernyataan pada skala ini terdiri dari pernyataan positif dengan nilai 5-1 untuk selalu - tidak pernah terjadi (*favorable*), seperti: saya tidak keberatan membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat (dalam skala OCB) dan atasan memperhatikan aspek moral dan etika saat mengambil keputusan (dalam skala kepemimpinan *transformasional*). Pernyataan kedua adalah pernyataan negatif dengan nilai 1-5 untuk jawaban tidak pernah terjadi - selalu (*unfavorable*), seperti: saya cenderung membesar-besarkan masalah yang ada dan saya selalu fokus pada sesuatu yang salah, daripada sisi positifnya (dalam skala OCB). Hasil uji validitas dan reliabilitas Skala Organizational Citizenship Behavior yaitu nilai koefisien *Cronbach's Alpha* yakni sebesar 0,732 (*alpha cronbach* > 0,70).

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada uji statistik parametrik yang merupakan salah satu jenis statistik inferensial yang digunakan untuk menguji parameter populasi melalui statistik, atau menguji ukuran populasi melalui data sampel. Teknik uji statistik yang digunakan adalah korelasi *product moment* yang digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan linier antara data yang memiliki tingkat pengukuran interval/rasio dengan arah hubungan simetrik. Koefisien yang dihasilkan bernilai antara -1 hingga 1, yang menunjukkan apakah hubungan *linear* tersebut positif atau negatif.

## **Hasil**

Hasil pengujian prasyarat, variabel kepemimpinan *transformatif* dan *organizational citizenship behavior* memiliki distribusi normal, dan kedua variabel memiliki hubungan *linear*. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini memenuhi persyaratan untuk menggunakan metode korelasi *pearson product moment* yang diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,368 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai koefisien positif menunjukkan korelasi searah atau searah dan sumbangan efektif yang didapat adalah 13,54%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan *transformasional* dengan *organizational citizenship behavior* dengan  $p < 0,05$ . Jadi hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima, yaitu adanya hubungan positif antara persepsi gaya kepemimpinan *transformasional* dengan *organizational citizenship behavior*.

Hasil uji normalitas pada penelitian ini memperoleh tingkat signifikansi untuk variabel kepemimpinan *transformasional* adalah 0,140, hal ini menunjukkan bahwa data terdistribusi normal Variabel *organizational citizenship behavior* menunjukkan tingkat signifikansinya

adalah 0,920, sehingga juga dikatakan data tersebut terdistribusi normal. Nilai tersebut menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti distribusi normal, ini adalah kriteria pengambilan keputusan yang baik. Artinya, nilai tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ).

Hasil uji linieritas kedua variabel dalam penelitian ini mendapatkan hasil tingkat signifikansi sebesar 0,489. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan *linear* antar variabel. Hasil tersebut menunjukkan lebih besar dari kriteria pengambilan keputusan yaitu tingkat signifikansi 0,05 (*Deviation from Linearity* > 0,05).

Hasil uji korelasi *product moment* diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,368 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan *transformasional* dengan *organizational citizenship behavior* dengan  $p < 0,05$ . Nilai koefisien positif menunjukkan korelasi searah atau searah dan sumbangan efektif yang didapat adalah 13,54%.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Korelasi *Product Moment***

Variabel	Koefisien Korelasi	Signifikansi (p)
Kepemimpinan transformasional - <i>Organizational citizenship behavior</i>	0,368	0,000

**Sumber: Output SPSS**

Hasil dari membandingkan rata-rata empiris dan teoritis kepemimpinan *transformasional* adalah  $61,45 > 57$  (| Empiris > | Teoritis). Variabel *organizational citizenship behavior* perbandingannya adalah  $67,98 > 57$  (| Empiris > | Teoritis). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan *transformasional* pemimpin organisasi, semakin tinggi perilaku *organizational citizenship behavior* anggota organisasi.

**Tabel 2**  
**Mean Empiris dan Mean Teoritis**

	Empiris	Teoritis	Keterangan
Kepemimpinan <i>Transformasional</i>	61,45	57	Tinggi
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	67,98	57	Tinggi

**Sumber: Jurnal**

## Pembahasan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional karyawan PT. Farmasi Surabaya dengan *organizational citizenship behavior*. Studi yang dilakukan menunjukkan korelasi positif antara kepemimpinan

---

*transformasional* dan *organizational citizenship behavior*. Korelasi positif yang dimaksud adalah semakin positif persepsi gaya kepemimpinan *transformasional* karyawan kepada pemimpin, maka semakin tinggi tingkat *organizational citizenship behavior* di kalangan karyawan. Sebaliknya, semakin negatif atau buruk persepsi gaya kepemimpinan *transformasional* karyawan kepada pemimpin, semakin rendah tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini dapat diterima.

Sebuah studi oleh Habibulloh (2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan, artinya perilaku pemimpin dengan gaya kepemimpinan *transformational* seperti menyampaikan visi dan misi perusahaan akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan *transformasional* merupakan metode yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dalam hal pemikiran, sikap, dan emosi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan *transformasional* dapat terjadi ketika seorang pemimpin berkembang untuk membangkitkan minat karyawan dan meningkatkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok menurut Bass, adapun aspek kepemimpinan *transformasional* terdiri dari kepemimpinan karismatik, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan kepedulian individual (Sellycia, 2017). Kepemimpinan karismatik adalah seorang pemimpin yang memberikan karisma atau pengaruh pada individu untuk memberi mereka rasa visi dan misi, menanamkan harga diri, dan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan. Motif inspirasional berhubungan dengan pemimpin yang memiliki motif inspirasional, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, dan menjelaskan tujuan penting dengan cara yang sederhana. Stimulasi intelektual adalah seorang pemimpin yang meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan keterampilan pemecahan masalah yang bijaksana dalam memecahkan masalah yang tidak diperbaiki dengan cara lama. Perawatan individual melibatkan pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada setiap bawahan, berpartisipasi dalam pelatihan, dan menasihati bawahan. Jika pemimpin berhasil mempertemukan bawahan dengan visinya sendiri, menanamkan karisma, memotivasi dan memberi inspirasi, memberikan stimulasi intelektual, melepaskan kreativitas, dan mengevaluasi karyawan, maka karyawan akan dipastikan memiliki perilaku kewargaan organisasi seperti itu. seperti: Melakukan pekerjaan dengan baik, ikhlas, dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan ikhlas.

*Organizational citizenship behavior* adalah perilaku positif yang dipilih secara sukarela oleh karyawan di luar deskripsi pekerjaan atau wewenang mereka, yaitu perilaku yang dipilih secara bebas yang tidak diakui oleh organisasi dan tidak menerima imbalan langsung atau formal, tetapi perilaku ini adalah suatu organisasi, organisasi, atau perusahaan. Efisiensi dapat ditingkatkan. Menurut Organ et al. (dalam Putri & Utami, 2017) *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh *system reward formal* dan memberi kontribusi pada keefektifitasan dan keefisienan fungsi organisasi. Aspek *organizational citizenship behavior* terdiri dari *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, civic virtue*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Atmaja & Adnyani (2016) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan *transformasional* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Selain itu, penelitian yang dilakukan di The Sand Beach Bar Restaurant & Grill menjelaskan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan *transformasional* dan *organizational citizenship behavior (OCB)* di Restoran tersebut. Semakin seringnya pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (*Intellectual Stimulation*) dan semakin banyak karyawan



merasa percaya diri atas kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dan hal ini secara tidak langsung mempengaruhi karyawan untuk rela melakukan OCB.

## Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan *transformasional* dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Farmasi Surabaya dengan hasil nilai koefisien korelasi sebesar 0,368 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan  $p < 0,01$ . Nilai koefisien positif menunjukkan korelasi searah, hal ini menunjukkan bahwa sikap kepemimpinan *transformasional* pada karyawan PT. Farmasi Surabaya dapat meningkatkan perilaku ekstra peran pada bawahannya. Hubungan korelasi positif dapat diartikan bahwa semakin positif atau baik persepsi kepemimpinan *transformasional* pimpinan maka semakin tinggi perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan, sebaliknya semakin negatif atau buruk persepsi kepemimpinan *transformasional* pimpinan maka semakin rendah perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan.

Saran yang dapat diberikan dengan memperhatikan kesimpulan dari penelitian ini, yaitu : (1) Bagi perusahaan diharapkan dapat memunculkan persepsi positif karyawan terhadap kepemimpinan *transformasional*, sehingga karyawan dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* dan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan kepada kepemimpinan transformasional adalah positif, maka perusahaan diharapkan dapat mempertahankan hal tersebut; (2) Bagi peneliti selanjutnya jika juga ingin menggunakan variabel *organizational citizenship behavior*, diharapkan dapat meneliti faktor internal atau karakter individu, agar juga bisa dijadikan indikator untuk penyeleksian karyawan.

## Referensi

- Alif, A. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal Lpg, Jurnal Ilmiah Manajemen volume 5 no 2 thn 2015. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(November), 1689–1699. [http://www.statsghana.gov.gh/docfiles/glss6/GLSS6\\_MainReport.pdf%0Ahttps://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2015/07/ENVS203-7.3.1-ShawnMackenzie-ABriefHistoryOfAgricultureandFoodProduction-CCBYNCSA.pdf](http://www.statsghana.gov.gh/docfiles/glss6/GLSS6_MainReport.pdf%0Ahttps://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2015/07/ENVS203-7.3.1-ShawnMackenzie-ABriefHistoryOfAgricultureandFoodProduction-CCBYNCSA.pdf)
- Atmaja, I. K. A. W., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. 5(11), 7245–7271.
- Dewi, R. P., & Astuti, K. (2016). Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Pada Atasan Untuk Peningkatan Komitmen Organisasi Karyawan Di Hotel “ X ” Yogyakarta Transformational Leadership Training on Superior for Enhancement of Employee Organization Commitment in Hotel " X " Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 18(1), 1–18. <http://ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/psikologi/article/view/345>
- Habibulloh, W. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per. 13410071.

- Husodo, Y. (2018). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT JATIM INDO LESTARI*. 6, 1–8.
- Khan, N. R., Awang, M., & Ghouri, A. M. (2011). *IMPACT OF E-RECRUITMENT AND JOB-SEEKERS*.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior 10th Edition* (Andi (ed.); Terjemahan).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (1990). *Organizational Citizenship Behavior Scale*. 0–1. <https://doi.org/10.1037/t11702->
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2008). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University. [https://books.google.co.id/books?id=nfpdDwAAQBAJ&pg=PA315&lpg=PA315&dq=Podsakoff,+P.M.,+Bommer,+W.H.,+Podsakoff,+N.P.+and+MacKenzie,+S.B.+\(2006\)+Relationships+between+Leader+Reward+and+Punishment+Behavior+and+Subordinate+Attitudes,+Perceptions,+and+Behavi](https://books.google.co.id/books?id=nfpdDwAAQBAJ&pg=PA315&lpg=PA315&dq=Podsakoff,+P.M.,+Bommer,+W.H.,+Podsakoff,+N.P.+and+MacKenzie,+S.B.+(2006)+Relationships+between+Leader+Reward+and+Punishment+Behavior+and+Subordinate+Attitudes,+Perceptions,+and+Behavi)
- Pratama, A. (2018). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat (Studi Pada Perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Riau*, 5(1), 6–7.
- Priyono, B. ., Basukianto, Indriyaningrum, K., & Nahdori. (2021). *8605-Article Text-8293-2-10-20210731*. 260–269.
- Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 46(1), 27–34.
- Rahmawati, T., & Prasetya, A. (2017). Analisis.faktor – faktor.yang.mempengaruhi. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak (Studi Pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang)*, 48(1), 98.
- Robbins, S. P., & A.Coulter, M. (2012). *Robbins Management 14E Coulter* (14th ed.).
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B., & Scandura, T. A. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 20(4), 604–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.005>
- Sellycia, M. Y. (2017). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Ekspres Media (Radar Bogor). *Jurnal Online Mahasiswa (JOM)*, 1(1), 1–13. <http://jom.unpak.ac.id/index.php/ilmumanajemen/article/view/603>
- Takaheghesang, H., Lengkong, V. P., Sendow Analisis Pengaruh Kepuasan, G. M., Takaheghesang, H., Lengkong, V. P., MSendow, G., & Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen, F. (2016). *ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN KERJA, PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA KARYAWAN PT JASA RAHARJA (PERSERO) MANADO ANALYSIS OF EFFECT OF JOB SATISFACTION, WORK COMM*. 4, 1013–1024.