

# BAB I

## Pendahuluan

### I.1. Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan bersifat sangat tidak pasti mengharuskan organisasi-organisasi yang ada dalam suatu sektor industri untuk senantiasa berusaha meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas (Bogler and Somech, 2005; Sweeland and Hoy, 2000). Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas ini sangat bergantung pada kesediaan para karyawan untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan (Bogler and Somech, 2005). Perilaku untuk bersedia memberikan kontribusi positif pekerja ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya (Bowler, 2006). Dalam literature organisasi modern, perilaku dalam bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal bukanlah merupakan bentuk perilaku organisasi yang dapat dimunculkan melalui basis kewajiban-kewajiban peran formal karyawan (VanYperen, Berg, and Willering, 1999). Bateman and Organ (1983) menyebut perilaku ini sebagai *organizational citizenship behaviors* atau disingkat *OCB*.

Para pakar organisasi menyatakan pentingnya OCB bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku dalam organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja (George, 1996). Dengan demikian,

pentingnya OCB secara praktis adalah pada kemampuannya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kreatifitas organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi, dan adaptabilitas (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie; Paine, and Bacharach, 2000; Williams and Anderson, 1991).

Beberapa penelitian dalam bidang organisasi menemukan bahwa salah satu faktor terpenting dalam membentuk *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan dalam organisasi (Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrin, 1997; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne, 1998; Bettencourt, Meuler, and Gwinner, 2001; Pawar, 2003; Chen, 2004; MacKenzie, Podsakoff, and Rich, 2001; Benjamin and Flynn, 2006). *Leadership* merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok orang kearah pencapaian suatu tujuan, dan dalam dunia yang sangat dinamis seperti saat ini, organisasi memerlukan pimpinan-pimpinan yang mampu menantang *status quo*, untuk menciptakan visi-visi masa depan dan menginspirasi para anggota organisasi untuk memiliki keinginan mencapai visi-visi tersebut (Robbins, 2001; Appelbaum et al., 2004). Mungkin tidak seorangpun dapat membantah pentingnya *leadership* bagi keberhasilan suatu organisasi. Kemampuan pimpinan organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi (Bass & Avolio, 1994). Motivasi kerja orang dalam organisasi sangat ditentukan oleh iklim dan lingkungan yang tercipta dalam organisasi itu sendiri. Iklim dan lingkungan dalam organisasi akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan atau tidak (Bersona & Avolio, 2004). Jika iklim

dan lingkungan organisasi dipersepsikan positif dan kepentingan serta minat orang dapat terakomodasi, orang mungkin akan bersedia secara sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dapat dia laksanakan (Organ, 1988). OCB merupakan perilaku yang pekerja yang sangat positif, yang bersifat informal, yang dilakukan secara sadar untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi (Bateman & Organ, 1983).

Penurunan jumlah calon mahasiswa baru yang secara nasional mencapai 40% hingga tahun 2005 (Sutoko, 2005) berakibat pada meningkatnya persaingan antar perguruan tinggi dalam menjaring mahasiswa baru. Bagi perguruan tinggi, terutama perguruan tinggi swasta (PTS), yang sumber pendanaannya terutama berasal dari mahasiswa hal ini tentu dirasakan sangat memberatkan. Dengan demikian kemampuan PTS menjaring mahasiswa baru akan sangat menentukan kelangsungan PTS itu sendiri dimasa yang akan datang. Hal ini juga dirasakan oleh Universitas Widyatama (UTAMA) yang selama beberapa tahun terakhir ini mengalami penurunan jumlah peminat untuk mengikuti ujian saringan masuk. Penelitian niat siswa SMU di kota Bandung yang dilakukan oleh Zulganef & Lasmanah (2004) menemukan bahwa minat siswa SMU untuk memasuki UTAMA belum muncul.

Meningkatnya persaingan antar PTS untuk mendapatkan mahasiswa baru yang memenuhi kualifikasi minimum yang ditetapkan oleh masing-masing PTS tentunya menuntut UTAMA untuk mampu merancang dan mengimplementasikan strateji-strateji baru yang adaptif dengan perubahan yang sedang terjadi. Strateji-strateji baru yang dirancang dan diimplementasikan ini

pada dasarnya akan sangat tergantung pada sejauh mana strategi-strategi tersebut mampu mendiferensiasikan UTAMA dari pesaing-pesaing UTAMA. Kemampuan UTAMA dalam perancangan dan implementasi strategi-strategi adaptif ini sangat tergantung pada keterlibatan semua orang dalam organisasi UTAMA.

Hasil penelitian Brahmana & Sofyandi (2006) menemukan bahwa orientasi belajar di lingkungan dosen dan karyawan sangat lemah, dan temuan penelitian ini juga menemukan bahwa performa dosen dan karyawan juga kurang baik. Lemahnya orientasi untuk belajar akan dapat menghambat UTAMA berorientasi pada lingkungan yang selalu berubah. Salah satu faktor yang mempengaruhi orientasi belajar orang-orang dalam organisasi adalah kepemimpinan (Brahmana & Sofyandi, 2006).

Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahan melalui gaya atau pendekatan yang digunakan untuk mengelola orang (Benjamin and Flynn, 2006). Dalam masa dua dekade terakhir ini, ada dua gaya kepemimpinan yang menjadi perhatian utama para pakar organisasi, yaitu: *transactional* dan *transformational leadership* (Benjamin and Flynn, 2006). *Transactional leadership* merupakan suatu dinamika pertukaran antara pimpinan dan bawahan, dalam mana pimpinan menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi *rewards* yang dapat diharapkan oleh bawahan bilamana sasaran dapat dicapai (Bass, 1999; Burns, 1978). *Transformational leadership* menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang

diharapkan (Bass, 1999). Pimpinan yang memiliki gaya transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat dicapai (Benjamin and Flynn, 2006). Menurut Benjamin & Flynn (2006) dan Judge & Piccolo (2004) *transformational leadership* lebih efektif dibanding *transactional leadership*.

Para pakar *transformational leadership* (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Argumen ini banyak didukung oleh sejumlah temuan-temuan penelitian seperti Dumdum, Lowe & Avolio (2002), Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996). Para pimpinan transformasional lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran stratejis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Bersona & Avolio, 2004). Para pengikut pimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan, dan tingkat kohesi yang lebih tinggi (Avolio, 1999). Seluruh efek kepemimpinan transformasional diharapkan akan menciptakan kondisi yang lebih baik bagi pemahaman serta diseminasi visi stratejis, misi, dan sasaran-sasaran, serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik (Bersona & Avolio, 2004).

Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat persepsi dosen dan karyawan administrasi di lingkungan UTAMA atas gaya kepemimpinan dan *organizational citizenship behavior* dosen dan karyawan administrasi UTAMA, yang ditujukan untuk mencoba menjelaskan variasi performa dosen dan karyawan administrasi dilihat dari *organizational citizenship behavior*, dengan *transformational leadership* sebagai prediktor.

## I.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, masalah utama penelitian ini adalah mengenai persepsi dosen dan karyawan administrasi UTAMA atas *leadership* dan *organizational citizenship behavior* di UTAMA, dan hubungan antar keduanya. Berdasarkan hal tersebut, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan di UTAMA cenderung transformasional atau transaksional.
- b. Bagaimana *organizational citizenship behaviour* dosen dan karyawan administrasi UTAMA.
- c. Bagaimana hubungan antara *transformational leadership* di UTAMA dengan *organizational citizenship behaviour* dosen dan karyawan administrasi.

### I.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengukur kecenderungan *transformational leadership* dan ada tidaknya *organizational citizenship behavior* di UTAMA, dan melihat hubungan keduanya untuk melihat apakah hal tersebut dapat menjelaskan kondisi UTAMA saat ini.

### I.4. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada:

1. teoritis, berupa peningkatan pemahaman empiris atas *transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior*,
2. praktis, memahami *transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior* sebagai faktor yang dapat menentukan ketaifitas, kinerja individu yang pada akhirnya akan sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan.
3. praktis, pemahaman serta *guideline* bagi para pengambil keputusan stratejik dalam usaha perancangan dan implementasi strateji-strateji yang ditujukan bagi peningkatan kinerja orang-orang dalam organisasi.

### I.5. Rerangka Pemikiran

Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kesediaan orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi

secara positif dalam menyikapi perubahan (Bogler and Somech, 2005). Perilaku untuk bersedia memberikan kontribusi positif ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya (Bowler, 2006). Dalam literature organisasi modern, perilaku dalam bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal bukanlah merupakan bentuk perilaku organisasi yang dapat dimunculkan melalui basis kewajiban-kewajiban peran formal karyawan (VanYperen, Berg, and Willering, 1999). Bateman and Organ (1983) menyebut perilaku ini sebagai *organizational citizenship behaviors* atau disingkat *OCB*.

Para pakar organisasi menyatakan pentingnya OCB bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku dalam organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja (George, 1996). Dengan demikian, pentingnya OCB secara praktis adalah pada kemampuannya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kreatifitas organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi, dan adaptabilitas (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bacharach, 2000; Williams and Anderson, 1991).

OCB telah menarik cukup banyak perhatian dalam studi-studi bisnis dan organisasi untuk beberapa alasan (Tepper and Taylor, 2003; Turnipseed and Murkison, 2000). OCB mampu meningkatkan keberhasilan organisasi melalui kemampuan organisasi mengalokasikan sumber dayanya secara lebih efektif (Organ, 1988; VanYperen et al., 1999). OCB melengkapi organisasi dengan

tambahan kemampuan dan mengurangi mekanisme formal yang mahal dalam proses restrukturisasi organisasi (George, 1996; Organ and Konovsky, 1989).

Katz (1964) mengidentifikasi tiga tipe perilaku pekerja yang sangat penting bagi efektivitas total dari suatu sistem organisasi, yaitu:

1. orang dibujuk untuk masuk dan tetap berada dalam system;
2. orang harus mau melakukan peran tanggung jawabnya dengan baik;
3. harus ada aktivitas inovatif dan spontan dalam usaha mencapai tujuan organisasi di luar batas-batas spesifikasi peran formal.

Ketiga hal tersebut sangat penting, tetapi yang terpenting adalah perilaku yang ketiga (Bolon, 1997). Sayangnya, masih belum cukup banyak usaha yang dilakukan organisasi untuk menggali perilaku tersebut. Bolon (1997) mengatakan bahwa perilaku ini sangat vital bagi keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Organisasi yang hanya mengandalkan dua perilaku pertama akan menjadi organisasi yang memiliki sistem sosial yang sangat rentan. Beberapa contoh pentingnya OCB dalam suatu organisasi menurut Bolon (1997) antara lain adalah:

1. munculnya tindakan-tindakan yang ditujukan untuk melindungi organisasi beserta asetnya;
2. munculnya saran-saran konstruktif yang ditujukan untuk perbaikan organisasi;
3. munculnya kesediaan untuk melakukan pelatihan-pelatihan pribadi yang bersifat informal yang akan meningkatkan tambahan tanggung jawab;

4. terciptanya iklim yang baik dalam organisasi dan dengan lingkungan sekitar organisasi;
5. munculnya aktivitas-aktivitas gotong-royong.

Para pakar telah meneliti OCB dengan asumsi bahwa OCB akan meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan serta efektivitas organisasi (Bowler, 2006).

Para pakar organisasi serta para praktisi sangat memahami pentingnya faktor-faktor penentu yang dapat memunculkan OCB dalam organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan bahwa salah satu antecedent penting bagi terciptanya OCB adalah *transformational leadership* (Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian, 1997; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne, 1998; Bettencourt, Meuler, and Gwinner, 2001; Pawa, 2003; Chen, 2004; MacKenzie, Podsakoff, and Rich, 2001; Benjamin and Flynn, 2006).

*Leadership* merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok orang kearah pencapaian suatu tujuan, dan dalam dunia yang sangat dinamis seperti saat ini, organisasi memerlukan pimpinan-pimpinan yang mampu menantang *status quo*, untuk menciptakan visi- visi masa depan dan menginspirasi para anggota organisasi untuk memiliki keinginan mencapai visi- visi tersebut (Robbins, 2001; Appelbaum et al., 2004). Mungkin tidak seorangpun dapat membantah pentingnya *leadership* bagi keberhasilan suatu organisasi.

Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahan melalui gaya atau pendekatan yang digunakan untuk mengelola orang (Benyamin and Flynn, 2006). Dalam masa dua dekade terakhir ini, ada dua gaya kepemimpinan yang menjadi perhatian utama para pakar organisasi, yaitu: *transactional* dan

*transformational leadership* (Benjamin and Flyinn, 2006). *Transactional leadership* merupakan suatu dinamika pertukaran antara pimpinan dan bawahan, dalam mana pimpinan menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi *rewards* yang dapat diharapkan oleh bawahan bilamana sasaran dapat dicapai (Bass, 1999; Burns, 1978). *Transformational leadership* menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan (Bass, 1999). Pimpinan yang memiliki gaya transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat dicapai (Benjamin and Flyinn, 2006). Menurut Benjamin & Flyinn (2006) dan Judge & Piccolo (2004) *transformational leadership* lebih efektif dibanding *transactional leadership*.

Dari uraian di atas, maka hipotesis utama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: *Transformational Leadership* memiliki hubungan yang positif dengan OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA.

#### I.6. Desain Dan Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian explanatory yang dilakukan dengan pendekatan kasus, yang ditujukan untuk menjelaskan hubungan *transformational leadership* dengan *organizational citizenship behavior* yang didasarkan pada persepsi dosen dan karyawan administrasi di lingkungan Universitas Widyatama.

Adapun data yang diperlukan untuk menjelaskan hubungan yang dimaksud akan diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen tetap serta seluruh karyawan administrasi yang ada dilingkungan Universitas Widyatama. Unit analisis penelitian ini adalah individu. Seluruh anggota populasi akan diambil sebagai responden (sensus), dan besarnya sample adalah sebesar jumlah kuesioner yang diisi, kembali, dan layak untuk diolah.

Kuesioner sebagai alat untuk menjangkau data terdiri dari serangkaian pertanyaan yang merepresentasikan indikator-indikator dari tiap dimensi variabel. Kuesioner dirancang dengan menggunakan *Seven Point Likert Scale*. Data yang diperoleh akan diolah dengan menggunakan alat analisis antara lain: *validity and reliability test*, *factor analysis*, uji asumsi klasik, dan *OLS regression*.



Widyatama  
UNIVERSITAS WIDYATAMA

## BAB II

### Tinjauan Pustaka

#### II.1. *Transformational Leadership*

Tanggung jawab utama dari seorang pimpinan organisasi adalah mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan jalan mengartikulasikan misi, visi, strategi, dan sasaran-sasaran (Zaccaro & Klimoski, 2004). Pimpinan pada setiap tingkatan bertanggung jawab atas diseminasi tujuan-tujuan strategis organisasi, dan meyakinkan para pengikutnya untuk mengimplementasikan tujuan-tujuan tersebut secara efektif (Bersona & Avolio, 2004). Cannella & Monroe (1997) mengindikasikan bahwa pimpinan-pimpinan transformasional mampu membangun hubungan-hubungan dengan pengikutnya sedemikian rupa sehingga mereka dapat lebih mudah untuk mendiseminasi dan mengimplementasikan tujuan-tujuan strategis tersebut.

Efektivitas implementasi sasaran strategis tergantung sebaik apa para pimpinan dalam suatu organisasi melihat dan mengartikan sasaran-sasaran, menerjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran yang lebih spesifik untuk tiap-tiap unit kerja, dan mendorong lingkungan belajar yang ditujukan untuk pencapaian keberhasilan pelaksanaan tugas (Gillen, 2000). Avolio (1999) menyatakan bahwa pimpinan-pimpinan yang memiliki sifat transformasi mampu mengartikulasi visi strategis yang dapat membantu bawahan untuk fokus belajar tentang apa yang penting dalam mengimplementasi visi dan misi pada tiap level. Pimpinan transformasional mendorong bawahannya untuk senantiasa

mempertanyakan asumsi-asumsi, metode-metode, dan sasaran-sasaran dalam usaha mencari cara yang lebih baik untuk memahami dan menterjemahkannya ke dalam tindakan-tindakan yang spesifik (Bersona & Avolio, 2004). Dengan menciptakan lingkungan belajar yang terbuka, pimpinan transformasional menyuburkan terciptanya situasi yang memunculkan pemahaman yang lebih dalam atas sasaran-sasaran, misi, dan visi, yang pada akhirnya akan mendorong keseimbangan, identifikasi, dan fokus stratejis yang lebih baik diseluruh bagian organisasi (Boal & Hooijberg, 2001; Gillen, 2000).

Para pakar *transformational leadership* (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Argumen ini banyak didukung oleh sejumlah temuan-temuan penelitian seperti Dum Dum, Lowe & Avolio (2002), Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996). Para pimpinan transformasional lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran stratejis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Bersona & Avolio, 2004). Para pengikut pimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan, dan tingkat kohesi yang lebih tinggi (Avolio, 1999). Seluruh efek kepemimpinan transformasional diharapkan akan menciptakan kondisi yang lebih baik bagi pemahaman serta

diseminasi visi stratejis, misi, dan sasaran-sasaran, serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik (Bersona & Avolio, 2004).

Usaha-usaha untuk memahami pengaruh sosial dan kepemimpinan merupakan hal yang parallel dalam sejarah umat manusia, tetapi, aplikasi pendekatan-pendekatan saintifik dalam pengembangan pengetahuan tentang kepemimpinan merupakan fenomena abad kedua puluh (Bass, 1999; Bryman, 1996). Pandangan bahwa individu atau ciri/sifat fisik mungkin dapat menjelaskan atau memprediksi kapasitas kepemimpinan tetap mendapatkan perhatian di abad kedua puluh (Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004). Kesalahan interpretasi tentang peran sifat dalam kepemimpinan, dan kurangnya alat-alat statistik dalam mengintegrasikan koefisien-koefisien korelasi independent, membuat teori sifat (*trait theory*) tertinggal dipertengahan abad kedua puluh (Zaccaro et al., 2004; Bass, 1999). Fokus pada bagaimana perilaku aktual para pimpinan mendominasi penelitian-penelitian kepemimpinan, dan menghasilkan kemajuan yang signifikan dalam pemahaman tentang pengaruh sosial dan kepemimpinan sepanjang pertengahan hingga akhir 1990an (Bass, 1999; Yukl, 1998). Penelitian-penelitian ini berhenti sekitar tahun 1970an sejalan dengan terjadinya krisis yang berkepanjangan (Hunt, 1999), dan kemudian terselamatkan dengan munculnya kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional yang awalnya disarankan oleh Burns (1978), dan kemudian dioperasionalisasikan oleh Bass dan rekan-rekannya (Bass, 1985; Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987). Didukung oleh teori, pemahaman kepemimpinan transformasional, seperti halnya

seluruh penelitian-penelitian kepemimpinan, berfokus pada interaksi-interaksi pimpinan dan bawahan (Brown, Bryant, & Reilly, 2006).

Perhatian terhadap kepemimpinan transformasional mendominasi pendekatan-pendekatan ilmiah dalam usaha memahami kepemimpinan selama hampir dua dekade terakhir ini (Hunt, 1999). Sementara penelitian-penelitian tentang interaksi pimpinan-bawahan dengan menggunakan *Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)* menunjukkan hasil yang menjanjikan, masih ada sejumlah variasi yang substansial dalam interaksi tersebut yang masih perlu diteliti (Bass & Avolio, 1996). Sebagaimana pendekatan-pendekatan karismatik dan kepemimpinan transformasional berkembang dan mendekati kejenuhan, banyak saran bermunculan untuk menggunakan pendekatan-pendekatan yang lebih holistik untuk mempertimbangkan kapasitas kepemimpinan serta proses kepemimpinan (Yukl, 1999; Conger, 1999). Salah satu kemungkinan adalah dengan melihat kepemimpinan bukan saja sebagai interaksi, tetapi lebih sebagai fungsi dari serangkaian keahlian yang dimiliki dan digunakan oleh pimpinan secara individu (Brown, Bryant & Reilly, 2006). Jika pemahaman akan kepemimpinan dikonsentrasikan bukan hanya pada apa yang dilakukan oleh pimpinan, tetapi lebih pada pertimbangan atas kapabilitas apa yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melakukan peran kepemimpinan yang efektif, mungkin pemahaman, pemilihan, serta pengembangan akan dapat dilakukan lebih baik.

Bass (1985) dengan teori kepemimpinan transformasional menekankan efek dramatik dari seorang pimpinan terhadap bawahannya. Dalam hal ini,

menurut Bass & Avolio (1994) pimpinan transformasional mencapai hasil yang *superior* dengan cara mempengaruhi bawahan melalui empat cara utama, yaitu, *idealized influence* (model peran dan menimbulkan proses identifikasi personal), *inspirational motivation* (menimbulkan semangat tim serta menciptakan kesatuan visi), *intellectual stimulation* (mendorong kreativitas dan perumusan masalah), dan *individual consideration* (pembimbingan serta aktivitas-aktivitas pengembangan). Banyak peneliti menganggap kepemimpinan transformasional identik dengan kepemimpinan karismatik (Yukl, 1999). Tetapi, menurut Bass (1985) kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang lebih luas dan umum, dalam mana karisma dianggap sebagai karatekristik deskriptif yang utama yang menggambarkan kemampuan pimpinan untuk memotivasi dan membujuk bawahan untuk mengalihkan kepentingan pribadi kearah sasaran-sasaran organisasi. Bass (1985) mengungkapkan bahwa dalam kepemimpinan karismatik tercakup beberapa dimensi-dimensi perilaku yang berhubungan dengan *proactivity*. Perilaku-perilaku pengaruh situasional ini antara lain adalah: cara mempengaruhi bawahan, mengambil kesempatan-kesempatan untuk perubahan konstruktif, mengambil inisiatif, mengambil tindakan, ikatan emosional, serta usaha yang kontinyu hingga perubahan yang fundamental tercapai (Bateman & Organ, 1983). Walau demikian, perilaku-perilaku proaktif mungkin penting tetapi belum merupakan penjelasan yang lengkap bagi kepemimpinan karismatik yang efektif.

Sejak diperkenalkan lebih dari dua puluh tahun yang lalu, kepemimpinan karismatik menjadi sangat populer dalam literatur manajemen di Amerika Serikat

(Bass, 1985; Burns, 1978; House, 1977; Shamir, House & Arthur, 1993; Yukl, 1998). Manfaat kepemimpinan karismatik atau transformasional dianggap telah memperluas serta meningkatkan kepentingan bawahan, menimbulkan kesadaran serta penerimaan diantara bawahan akan tujuan serta misi dari kelompok, dan memotivasi bawahan untuk bekerja melebihi interes pribadinya bagi kebaikan kelompok maupun organisasi (Bass, 1985; House, 1996). Kepemimpinan transformasional mengartikulasikan visi masa depan yang realistis yang dapat dipahami bersama, menstimuli bawahan secara intelektual, dan memberikan perhatian atas perbedaan-perbedaan yang ada di antara bawahan. Rafferty & Griffin (2004) menggaris bawahi efek transformasi dari para pimpinan transformasional bagi organisasi dan juga bagi individu. Sering dikatakan bahwa dengan mendefinisikan kebutuhan untuk berubah, penciptaan visi-vision baru, dan memobilisasi komitmen bagi visi-vision tersebut, para pimpinan akan dapat mentransformasi organisasi. Menurut Bass (1985), proses transformasi bawahan dapat dicapai melalui peningkatan kesadaran akan pentingnya serta nilai dari hasil yang diharapkan, membawa bawahan untuk meningkatkan interes pribadinya, dan mengangkat atau meningkatkan kebutuhan bawahan. Tetapi tidak seluruhnya kepemimpinan karismatik atau transformasional positif. Sisi gelap dari karisma juga telah banyak didokumentasikan (Conger, 1999; Howell, 1988), seperti *totalitarian*, *exploitive*, dan *self-aggrandizing charismatics*, seperti Hitler dan David Koresh. Kepemimpinan transformasional umumnya dikontraskan dengan kepemimpinan transaksional. Bass (1985) mendefinisikan pemimpin transaksional sebagai

seseorang yang memahami apa yang diinginkan oleh bawahannya dari pekerjaan yang dilakukan; mencoba mengetahui apakah bawahan mendapatkan yang mereka harapkan manakala mereka telah melakukan pekerjaan yang diminta; menjanjikan upah yang sesuai dengan usaha yang dilakukan; dan merespon keinginan bawahan sepanjang mereka melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan rencana. Perspektif pengukuran yang cukup berpengaruh tentang kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Bernard Bass dan rekan-rekan. Model kepemimpinan dalam skala luas yang mereka kembangkan menempatkan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* dalam sebuah kontinum kepemimpinan aktif-pasif, dan menggambarkan bagaimana tipe-tipe kepemimpinan ini berhubungan (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1996).

Banyak hasil penelitian menyangkut perbedaan dari beberapa tipe kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional jauh lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional (Bass, 1996; Shamir et al., 1993). House (1996) mencatat paling tidak ada lebih dari seratus pengujian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan yang digambarkan sebagai karismatik, transformasional, atau *visionary* memiliki efek positif atas performa organisasi, kepuasan bawahan, komitmen bawahan. Dua penelitian meta-analisis yang dilakukan oleh Fuller, Patterson, Kester, & Springer (1996) dan Lowe, Kroek, & Sivasubramaniam (1996) mendukung konklusi ini. Dalam meta analisis ini ditemukan bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dengan persepsi bawahan atas efektifitas pimpinannya, dan

kepuasan kerja bawahan. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendekati persepsi bawahan atas kepemimpinan yang ideal (Bass & Avolio, 1990).

Walaupun teori-teori kepemimpinan transformasional seperti yang dikembangkan oleh Bass (1985), Bennis & Nanus (1985), Burns (1978), dan House (1977) saling melengkapi, tetapi masing-masing menggunakan kumpulan perilaku pimpinan yang berbeda. Dalam analisisnya, Podsakoff et al. (1990) mengidentifikasi ada enam kelompok perilaku kepemimpinan transformasional, yaitu: *articulating vision*, *providing an appropriate model (leading by example)*, *fostering the acceptance of group goals*, *having high performance expectations*, *providing individualized support*, dan *providing intellectual stimulation*. Menurut MacKenzie, Podsakoff, & Rich (2001) ada beberapa perbedaan yang mendasar antara kepemimpinan transformasional dan transaksional tentang cara bagaimana mempengaruhi bawahan. Pertama, perbedaan yang paling jelas adalah pada bentuk perilaku kepemimpinan transformasional yang tidak menekankan pada bentuk administrasi atas *rewards* dan *punishment* seperti yang dilakukan oleh pimpinan transaksional. Kedua, pada kepemimpinan transformasional proses mempengaruhi bawahan dilakukan secara fundamental dengan cara merubah nilai-nilai, sasaran-sasaran, serta aspirasi-aspirasi bawahan, dengan tujuan agar bawahan merasa bahwa mereka melakukan kerja sesuai dengan nilai-nilai yang mereka yakini; sebaliknya dengan kepemimpinan transaksional yang hanya fokus pada kontrak dimana *rewards* hanya diukur berdasarkan usaha saja. Ketiga, kepemimpinan transformasional cenderung

berperilaku dalam cara-cara yang lebih proaktif dalam mempengaruhi para bawahan, sedangkan kepemimpinan transaksional cenderung lebih reaktif dalam mempengaruhi bawahan.

Burn (1978) merupakan peneliti yang pertama kali membedakan antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional berhubungan dengan hubungan pertukaran antara pimpinan dengan bawahan, dimana bawahan akan menerima upah atau prestise atas kesediaannya untuk melakukan apa yang diinginkan sang pimpinan. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk menghasilkan performa lebih dari yang diharapkan melalui cara mentransformasi sikap-sikap, keyakinan-keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki para bawahan (Bass, 1985; Yukl, 1999).

Bass (1985) mengidentifikasi subdimensi dari kepemimpinan transformasional ke dalam empat subdimensi, yaitu: *charisma (idealized influence)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Terlepas dari popularitas teori kepemimpinan transformasional, muncul pemikiran tentang cara bagaimana subdimensi tersebut didefinisikan (Rafferty & Griffin, 2004). Secara khusus, perbedaan teoritis antara *charisma* dan *inspirational motivation* menjadi semakin kabur (Barbuto, 1997). Keragaman perilaku yang dimaksudkan dengan *individualized consideration* dan *contingent rewards* juga diidentifikasi bermasalah (Yukl, 1999). Masalah yang lebih kritis juga teridentifikasi pada *contingent rewards*. Para pakar berargumentasi bahwa cara mengoperasionalkan konstruk ini mencampur-adukkan proses

transformasi dan transaksional (Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001). Hal ini menunjukkan bahwa penelitian empiris menghasilkan dukungan yang masih bercangah atas subdimensi kepemimpinan transformasional.

Penelitian belum cukup menghasilkan temuan yang mendukung model kepemimpinan transformasional (Bycio et al., 1995; Tepper & Percy, 1994). Bukti-bukti yang bertentangan bermunculan sehubungan dengan struktur faktor dari model, serta ditemukannya hubungan yang sangat kuat antar subdimensi (Avolio et al., 1999; Carless, 1998; Tejada, Scandura, & Pillai, 2001). Masalah utama pada model kepemimpinan transformasional ini adalah masih terdapatnya ambiguitas menyangkut dimensi-dimensi operasional dari kepemimpinan transformasional (Bryman, 1992; Yukl, 1999). Secara empiris masalah ini terrefleksi dari dukungan yang agak rendah atas struktur faktor hipotetik dari model kepemimpinan transformasional, dan juga atas validitas diskriminan dari komponen-komponen yang ada dalam model (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Carless, 1998). Akibatnya beragamnya hasil temuan penelitian, Tepper & Percy (1994) menyatakan bahwa *higher-order factors* dari kepemimpinan transformasional seharusnya digunakan, bukan hanya komponen-komponen individual dari model saja yang digunakan.

Penelitian Rafferty & Griffin (2004) yang didasarkan pada model yang dikembangkan oleh Bass (1985) menemukan lima subdimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki validitas diskriminan antara satu dengan yang lainnya. Kelima subdimensi tersebut adalah:

1. *Vision*
2. *Inspirational communication*
3. *Supportive leadership*
4. *Intellectual stimulation*
5. *Personal recognition*

### II.1.1. *Vision*

Rafferty & Griffin (2004) menemukan bahwa *vision* merupakan dimensi kepemimpinan yang penting yang diangkat dari konstruk yang lebih luas, yaitu karisma. Bass (1985) menyatakan komponen kepemimpinan transformasional yang paling umum dan penting adalah karisma. Temuan-temuan empiris mendukung pernyataan ini, hasil meta-analisis menunjukkan bahwa karisma paling kuat berasosiasi dengan ukuran efektivitas seperti kepuasan bawahan terhadap pimpinan (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

Para peneliti sangat kritis tentang cara bagaimana karisma didefinisikan (Barbuto, 1997; Beyer, 1999). Beyer (1999) menyatakan bahwa komponen mendasar dari karisma sangat diabaikan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Menurut Weber (1968) karisma terdiri atas lima komponen, yaitu: *extraordinary gifted person, a social crisis, a set of ideas providing a radical solution to a problem; a set of follower who attracted to the exceptional person and believe that the leader is linked to transcendent powers; dan the validation of the leader's extraordinary gifts through repeated success.*

Karisma yang dimaksudkan dalam model kepemimpinan transformasional tidak memasukkan seluruh komponen di atas. Dukungan situasi yang melingkupi pimpinan dan bawahan, kualitas personal yang berhubungan dengan karisma, asosiasi hubungan yang dibuat bawahan di antara pimpinan karismatik dengan kekuatan gaib tidak di eksplorasi (Rafferty & Griffin, 2004). Tema umum yang digunakan pada saat pembahasan karisma adalah pentingnya mengartikulasi visi. Menurut Weber (1968) visi merupakan salah satu dari lima elemen karisma, dan House (1977) menyatakan bahwa pimpinan karismatik memperlihatkan sejumlah perilaku, dimana termasuk di dalamnya artikulasi suatu ideologi yang akan meningkatkan kejelasan sasaran, fokus tugas, serta kesatuan dan keharmonisan nilai. Studi yang dilakukan Rafferty & Griffin (2004) fokus pada visi sebagai kebalikan dari konstruk yang bersifat lebih luas yaitu *charisma* atau *idealized influence* yang dikemukakan oleh Bass (1985). House (1977) mendefinisikan visi sebagai suatu idealisme bawah sadar yang mengekspresikan *shared values*, dan hal ini pada dasarnya merupakan ideologi. McClelland (1975) menyatakan bahwa visi merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasional dan sasaran-sasaran organisasional, yang akan mendorong individu-individu untuk mengadopsi perilaku yang disebabkan oleh ketertarikan atas perilaku itu sendiri dan bukan ketertarikan atas pimpinan. Dengan demikian, visi merupakan gambaran ideal atas masa depan yang didasarkan pada nilai-nilai organisasional (Rafferty & Griffin, 2004).

### II.1.2. *Inspirational Communication*

Walaupun *inspirational motivation* telah diidentifikasi sebagai komponen penting dari kepemimpinan transformasional, konstruk ini didefinisikan secara beragam (Barbuto, 1997). Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin karismatik menggunakan pendekatan inspirasional serta percakapan emosional untuk meningkatkan motivasi bawahan untuk mentransendensikan minat pribadi bagi kepentingan kelompok. Pada penelitian berikutnya, Bass (1999) menyatakan pula bahwa *charisma* dan *inspirational motivation* dapat dilihat manakala pemimpin menggambarkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal tersebut dapat dicapai, memberikan contoh untuk diikuti, menetapkan standar-standar performa, dan memperlihatkan pertimbangan yang matang serta keyakinan. Deskripsi ini menyarankan agar *vision* dan *inspirational motivation* digabungkan menjadi satu konstruk. Tetapi peneliti-peneliti lain menyanggah bahwa tetap penting untuk mempertahankan perbedaan antara *vision* dan *inspirational motivation* (Barbuto, 1997; McClelland, 1975).

Downton (1973) mendefinisikan inspirasi sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan intelektual atau emosi. Sebaliknya, Bass (1985) membatasi penggunaan istilah kepemimpinan inspirasional hanya pada saat pemimpin menggerakkan atau menambahkan unsur-unsur non-intelektual, kualitas emosional dalam proses mempengaruhi. Bass (1985) mengatakan bahwa pemimpin inspirasional menambahkan kualitas afektif dalam proses mempengaruhi melalui penggunaan percakapan-percakapan inspirasional dan pendekatan-pendekatan emosional. Yukl (1981) juga mengemukakan hal yang

sama, dia menyarankan bahwa inspirasi merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menstimulasi minat atau gairah para bawahan untuk bekerja dalam kelompok, dan mengatakan hal-hal yang dapat membangun percaya diri para bawahan akan kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dengan baik dan mampu mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Elemen yang berulang dalam definisi-definisi yang ada dari kepemimpinan inspirasional adalah penggunaan komunikasi secara oral untuk memotivasi dan membangkitkan emosi-emosi bawahan. Penelitian Rafferty & Griffin (2004) fokus pada *inspirational communication*, atau penggunaan pendekatan-pendekatan ramah serta pernyataan-pernyataan yang sarat dengan hal-hal yang mampu membangkitkan emosi yang ditujukan untuk membangkit emosi serta motivasi bawahan. Hal ini merupakan kebalikan dari konstruk *inspirational motivation* yang dikemukakan oleh Bass (1985). *Inspirational communication* merupakan konstruk yang unik, yang didefinisikan sebagai ekspresi dari pesan-pesan yang positif dan yang mendorong/membangun tentang organisasi, dan pernyataan-pernyataan yang mampu membangun motivasi dan rasa percaya diri (Rafferty & Griffin, 2004).

### II.1.3. *Supportive Leadership*

Salah satu faktor yang membedakan kepemimpinan transformasional dengan teori-teori kepemimpinan yang baru adalah dimasukkannya pertimbangan individual dalam model transformasional (Rafferty & Griffin, 2004). Pada awalnya Bass (1985) menyatakan bahwa pertimbangan individual terjadi manakala

pimpinan telah mengembangkan orientasi kearah staff dan memperlihatkan perhatian individual kepada bawahan, dan merespon secara layak pada kebutuhan bawahan secara personal. Belakangan ini, diskusi-diskusi mengenai pertimbangan individual difokuskan pada salah satu komponen, yaitu *supportive leadership*. Sebagai contoh, Avolio & Bass (1995) menyatakan bahwa pimpinan menunjukkan pertimbangan individual lebih sering dengan cara memperlihatkan dukungan umum atas usaha-usaha yang dilakukan para bawahan.

Bidang kepemimpinan transformasional juga memfokuskan pada *supportive leadership* sebagai kebalikan dari konstruk yang lebih luas, yaitu *individualized attention*. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990) meneliti dukungan individual, yang didefinisikan sebagai bagian perilaku pimpinan yang mengindikasikan bahwa dia menghormati bawahannya dan peduli dengan perasaan serta kebutuhan bawahannya. Rafferty & Griffin (2004) fokus pada *supportive leadership*, dan menelaah banyak penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan dalam bidang ini. *Supportive leadership* merupakan aspek kunci yang sangat penting bagi kepemimpinan yang efektif dalam *path-goal theory* (House, 1971).

House (1996) mendefinisikan *supportive leader behavior* sebagai perilaku yang diarahkan kepada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi bawahan, seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab, dan penuh dengan dukungan psikologis. Rafferty & Griffin (2004) mendefinisikan *supportive leadership* sebagai

pengekspresian kepedulian terhadap bawahan serta bertanggung jawab atas kebutuhan individu bawahan.

#### II.1.4. *Intellectual Stimulation*

Salah satu komponen kepemimpinan transformasional yang paling tidak berkembang adalah *intellectual stimulation* (Lowe et al., 1996). Faktor kepemimpinan ini menunjuk pada perilaku-perilaku yang dapat meningkatkan minat serta kewaspadaan bawahan atas munculnya masalah, dan dengan demikian akan mengembangkan kemampuan bawahan serta kecenderungan untuk berpikir tentang masalah-masalah yang ada dalam perspektif yang baru (Bass, 1985).

Pengaruh *intellectual stimulation* akan dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam mengkonseptualisasi, komprehensi, dan menganalisis masalah-masalah, dan juga dalam peningkatan kualitas solusi-solusi yang dapat mereka hasilkan (Bass & Avolio, 1990). Walaupun faktor ini belum terlalu banyak diteliti, konstruk ini merujuk pada perilaku yang lebih fokus, kumpulan perilaku yang secara internal konsisten dibanding subdimensi kepemimpinan transformasional lainnya. Bass (1985) mendefinisikan *intellectual stimulation* sebagai sesuatu yang ditujukan untuk meningkatkan minat, kesadaran, dan kewaspadaan bawahan akan masalah-masalah dalam organisasi, dan meningkatkan kemampuan bawahan untuk memikirkan masalah-masalah tersebut dalam cara pandang yang baru.

### II.1.5. *Personal Recognition*

Dimensi kelima ini didasarkan pada kumpulan penelitian yang telah menemukan hubungan yang kuat antara kepemimpinan transaksional dengan subdimensi kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional menekankan *contingent reward* dan *management-by-exception*. *Contingent reward* menyangkut cara memberikan imbalan yang didasarkan pada performa yang dicapai oleh bawahan. Menurut Bass (1985) pujian atas keberhasilan kerja, rekomendasi untuk peningkatan upah, serta promosi merupakan contoh perilaku dalam *contingent reward*.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa *contingent reward* berhubungan sangat positif dengan kepemimpinan transformasional, dan memperlihatkan pola yang sama dalam hubungannya dengan performa sebagai subdimensi kepemimpinan transformasional (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997; Tepper & Percy, 1994). Hipotesa Goodwin et al. (2001) menyatakan bahwa pengukuran *contingent reward* mampu menangkap atau mengukur perilaku yang berhubungan dengan negosiasi imbalan atas performa yang baik, dan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan pemberian imbalan yang didasarkan atas performa.

Beberapa peneliti berargumen bahwa negosiasi atas imbalan untuk performa yang baik menunjukkan bentuk kepemimpinan transaksional. Tetapi, memberi imbalan yang didasarkan pada performa bawahan juga menunjukkan bentuk proses transformasional dimana bawahan dan pimpinan pada kepemimpinan transformasional memiliki keterlibatan secara personal atas visi.

Dengan demikian bawahan mengasumsikan bahwa performa yang konsisten dengan visi akan mendapatkan imbalan. Goodwin et al. (2001) menemukan dukungan terhadap solusi dua faktor atas *contingent reward* menggunakan *confirmatory factor analysis*. Para peneliti ini menginterpretasikan temuannya sebagai dukungan bagi argument yang menyatakan bahwa *contingent reward* mengacu pada proses transaksional dan juga transformasional. Interpretasi ini konsisten dengan model *high-performance work systems* (Arthur, 1994; Becker & Gerhart, 1996; Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999), yang membedakan antara imbalan sebagai mekanisme control dan imbalan sebagai komponen dari suatu sistem yang dirancang untuk meningkatkan komitmen bawahan.

Rafferty & Griffin (2004) menggunakan istilah *personal recognition* untuk menangkap atau menjelaskan aspek dari *contingent reward* yang secara konseptual berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. *Personal recognition* terjadi manakala pimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha-usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian performa konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha bawahannya. Rafferty & Griffin (2004) mendefinisikan *personal recognition* sebagai pemberian reward dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka untuk usaha yang dilakukan atas pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

## II.2. *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Sebelum Organ mengintroduksi idenya tentang OCB, Katz (1964) menyatakan bahwa setiap sistem sosial yang hanya mengandalkan diri pada rancangan baku suatu bentuk perilaku tertentu akan menjadi sangat rentan, dan Katz (1964) menyarankan perlunya suatu perilaku ekstra untuk menjamin kemampuan bertahan dan keberhasilan sistem sosial tersebut. Dengan demikian, bukan hanya organisasi bisnis, seluruh sistem sosial akan mendapat manfaat yang sangat tinggi dari usaha-usaha ekstra yang diberikan oleh individu-individu dalam suatu sistem sosial (Bowler, 2006).

Manfaat OCB juga dapat dilihat dari hasil-hasil temuan penelitian. Koys (2001) menemukan bahwa OCB mengarah pada peningkatan performa organisasi. Meta analisis yang dilakukan Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bacharad (2000) menghubungkan OCB dengan performa individu, kelompok, dan organisasi secara menyeluruh. Sejumlah argumen disarankan untuk diteliti lebih lanjut tentang mengapa OCB muncul dalam suatu organisasi, dan bagaimana OCB mendatangkan manfaat yang besar bagi organisasi (Bowler, 2006). Salah satu penjelasan yang paling umum tentang mengapa dan bagaimana pekerja memiliki OCB dalam suatu organisasi adalah penjelasan melalui *Social Exchange Theory* (Bowler, 2006). *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) menyatakan bahwa *citizenship behavior* dapat diharapkan muncul ketika

pekerja mendapatkan pengalaman-pengalaman positif yang berbeda dalam organisasi, dan kemudian pekerja termotivasi untuk memberikan pengalaman-pengalaman yang juga positif kepada organisasi sebagai semacam ungkapan terima kasih.

Walaupun terdapat kemungkinan efek negative dari OCB (Bolino, Turnley, 2003), secara umum OCB memfasilitasi efektivitas fungsi organisasi melalui sejumlah cara tertentu. Hubungan antar personal dalam OCB sangat membantu kerja sama (Koys, 2001). OCB juga sangat membantu dalam koordinasi informasi dan kegiatan-kegiatan dalam kelompok (Podsakoff & Mackenzie, 1997). OCB juga berhubungan dengan kepuasan konsumen (Morrison, 1997), dan performa financial (Walz, 1996). Sangatlah jelas bahwa OCB berpengaruh terhadap performa organisasi, tetapi pada titik ini perlu penjelasan penting untuk disadari bahwa OCB tidak selalu menghasilkan konsekuensi yang sama (Bowler, 2006).

OCB memiliki empat elemen perilaku yang saling berhubungan namun berbeda sasaran dan tujuannya. Diyakini bahwa sasaran tidak langsung OCB adalah manfaatnya pada pencapaian sasaran-sasaran organisasi (Organ, 1988). Dalam tipologi teoritikal yang dikembangkan oleh Graham (1989), OCB dikategorikan menjadi empat tipe, yaitu: *personal industry*, *loyal boosterism*, *individual initiative*, dan *personal helping* (Moorman & Blakely, 1995; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998). *Personal industry* mengungkapkan sejauh mana seorang pekerja melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawabnya. Pekerja yang secara spontan bekerja lembur, bersedia kerja ekstra dalam suatu proyek,

atau secara sukarela mengerjakan proyek atau tugas baru merupakan contoh *personal industry*. *Loyal boosterism* menggambarkan dukungan untuk meningkatkan imej organisasi kepada pihak luar. Seorang pekerja yang secara spontan menghargai dan memuji organisasinya kepada anggota organisasi lain, teman, ataupun pihak-pihak lain yang berkepentingan menunjukkan perilaku *loyal boosterism*. *Personal industry* dan *loyal boosterism* secara langsung memberi manfaat bagi pencapaian sasaran organisasi. *Interpersonal helping* dan *individual initiative* memberi manfaat secara tidak langsung melalui peningkatan performa bagi pihak-pihak penerima OCB. *Individual initiative* menggambarkan komunikasi pekerja dengan pihak lain dalam organisasi yang ditujukan untuk memperbaiki performa individu maupun kelompok (Graham, 1989; Moorman & Blakely, 1995; Moorman, Blakely, Niehoff, 1998). Seorang pekerja yang mengetahui bahwa rekan kerjanya mungkin memerlukan informasi, misal informasi kontak penjualan, informasi teknis, pasar, dan memberikan informasi tersebut secara sukarela kepada rekan kerja yang membutuhkannya merupakan contoh *individual initiative* OCB (Posakoff & Mackenzie, 1994). *Interpersonal helping* menggambarkan pekerja yang membantu rekan kerjanya dalam organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Bantuan ini akan meningkatkan performa kerja individual, dan dengan demikian akan sangat bermanfaat bagi peningkatan fungsi-fungsi organisasi. Setton & Mossholder (2002) menggunakan istilah *interpersonal citizenship behavior* untuk menggambarkan *interpersonal helping*. Setton & Mossholder (2002) meneliti

*interpersonal helping* yang berhubungan dengan tugas dan yang tidak berhubungan dengan tugas dalam konteks suatu struktur jaringan sosial.

Perilaku-perilaku pekerja secara konseptual dibedakan sebagai *in-role* (*task dependent behavior*) dan *extra-role* (perilaku individu yang melebihi standar perilaku yang diharapkan) (Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1988). Pada dekade lalu, banyak peneliti meneliti *extra-role behavior*. Yang menarik, temuan para peneliti belum seluruhnya konsisten tentang penggunaan terminologi yang digunakan dan cenderung memberi label yang berbeda-beda untuk menggambarkan *extra-role behavior* ini, misalnya: *prosocial organizational behavior* (Brief & Motowidlo, 1986), *organizational spontaneity* (George & Brief, 1992), OCB (Organ, 1988; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). Menurut Organ (1988), Mackenzie et al. (1993), Podsakoff & Mackenzie (1994) *extra-role behavior* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. melebihi peran yang disyaratkan secara formal;
2. didasarkan pada inisiatif individu;
3. tidak muncul dalam konteks struktur imbalan organisasi secara formal;
4. sangat penting bagi efektivitas fungsi-fungsi dalam organisasi.

OCB terdiri atas *non-obligatory*, yaitu perilaku-perilaku pengaruh yang bersifat informal (Bowler, 2006; Koberg & Boss, 2005). Penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwa OCB muncul dari pengaruh-pengaruh informal, seperti pengaruh dari model kepemimpinan, kohesivitas kelompok, serta hubungan-hubungan antar pimpinan dan bawahan (Podsakoff et al., 2000). Jika pengaruh-

pengaruh informal tersebut dipersepsikan positif, maka dapat diharapkan OCB akan muncul (Bowler, 2006).

Dalam lingkungan persaingan yang sangat intens pada saat ini, organisasi secara konstan mencari cara-cara baru untuk memaksimalkan usaha-usaha kerja para pekerjanya (Garg & Rastogi, 2006). Walaupun penggunaan teknologi informasi meningkat secara drastis, tetap saja terdapat celah dalam usaha mengefektifkan fungsi-fungsi dalam organisasi (Garg & Rastogi, 2006; Koberg & Boss, 2005). Sangat diyakini bahwa hal ini disebabkan bahwa pada dasarnya efektivitas fungsi-fungsi dalam suatu organisasi sangat bergantung pada usaha-usaha karyawan, dan terutama pada kesediaan karyawan untuk secara sukarela bekerja melebihi tanggung jawab formalnya. Bateman & Organ (1983) merupakan peneliti yang menggunakan istilah OCB, dan mereka mendefinisikannya sebagai perilaku pekerja yang sangat positif, yang bersifat informal, melainkan terjadi secara sukarela yang ditujukan untuk menolong pihak lain dalam organisasi untuk menyelesaikan tugasnya.

Konsep OCB menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi (Garg & Rastogi, 2006). Konsep ini mengarahkan organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif, dan responsive (Garg & Rastogi, 2006; Koberg & Boss, 2005). Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa OCB berhubungan dengan perilaku etikal, dan juga menyangkut esensi dari performa kerja individual.

Pernyataan bahwa OCB akan mengarah pada hasil positif, misal performa organisasi yang tinggi, *turnover* pekerja yang rendah, membuat peneliti

melakukan investigasi mengenai anteseden-anteseden utama OCB (Moorman & Blakely, 1995; Organ & Konovsky, 1989; Podsakof et al., 1990; Smith et al., 1983). OCB juga diasumsikan memiliki anteseden personaliti atau karakter yang melekat pada individu (Konovsky & Organ, 1996; House, 1996). Faktor-faktor inheren tersebut dianggap sebagai faktor yang mampu memprediksi OCB karena individu-individu berbeda dalam tingkatan perilaku prososialnya, dan juga alasan bahwa pekerja yang secara alamiah bersedia berjalan lebih jauh dan membantu pekerja lain ataupun organisasi secara lebih umum, walaupun tentunya ada juga pekerja lain yang tidak bersedia untuk itu (Konovsky & Organ, 1996). McNeely & Meglino (1994) menemukan bahwa kepedulian atau empati terhadap orang lain secara positif berhubungan dengan perilaku prososial. Walau demikian, hubungan antara keragaman variabel-variabel karakter inheren pekerja dan OCB masih belum konklusif, sebagiannya karena banyak penelitian di bidang ini hanya membatasi faktor-faktor inheren ini hanya pada lima variabel besar saja.

Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988). Menurut Organ (1988), OCB dibangun dari empat dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu:

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa;
2. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan;

3. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negative dari organisasi; *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi;
4. *Civic Virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi;

Walaupun konsep OCB yang dikemukakan Organ (1988) banyak diterima, beberapa peneliti (Graham, 1991; Niehoff & Morrman, 1993; Morrison, 1996; Van Dyne et al., 1994) menyatakan keragu-raguan mereka mengenai batasan-batasan antara *in-role behavior* dan *extra-role behavior*. Memang mungkin sangat sulit untuk membedakan kedua perilaku tersebut (Gonzales & Garazo, 2006). Beberapa mungkin sangat tidak konstan (Graham, 1991; Bienstock, DeMoranville, & Smith, 2003). Graham (1991) menyarankan untuk mendefinisikan OCB dari sudut pandang *civic citizenship* (tanggung jawab partisipasi dalam organisasi). Dalam pendekatan baru ini, Graham (1991) mengusulkan tiga dimensi, yaitu:

1. *obedience*, merupakan sikap pekerja untuk bekerja secara sadar dan bertanggung jawab; memperlihatkan respek terhadap aturan-aturan organisasi; memperlihatkan sikap positif; menggunakan sumber daya organisasi secara bertanggung jawab; menepati janji yang diberikan kepada pelanggan;
2. *loyalty*, mengindikasikan dukungan terhadap organisasi pada pihak-pihak lain di luar organisasi; menjaga dan mempertahankan organisasi dari

- ancaman pihak luar; dan komitmen terhadap organisasi terutama pada masa atau situasi sulit;
3. *participation*, merefleksikan minat atas kegiatan-kegiatan organisasi (menghadiri rapat, dan lain-lain); memberikan informasi yang diperlukan pihak lain; memberi saran-saran perbaikan untuk meningkatkan performa organisasi.

### II.3. *Hubungan Transformational Leadership dan Organizational Citizenship Behavior*

Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Tiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditujukan untuk mencapai sasaran –sasaran pelaksanaan fungsi-fungsi dalam organisasi. Tiap orang dalam organisasi dituntut untuk memiliki komitmen agar fungsi-fungsi organisasi berjalan sebagaimana yang diharapkan agar sasaran-sasaran yang direncanakan dapat dicapai (Michael et al., 2006). Dengan demikian, performa organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran yang direncanakan pada dasarnya merupakan akumulasi performa individu dari tiap orang yang ada dalam organisasi (Tsui et al., 1997).

Kemampuan pimpinan organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi (Bass & Avolio, 1994). Motivasi kerja orang dalam organisasi sangat ditentukan oleh iklim dan lingkungan yang tercipta dalam organisasi itu sendiri. Iklim dan lingkungan dalam organisasi akan

menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan atau tidak (Bersona & Avolio, 2004). Jika iklim dan lingkungan organisasi dipersepsikan positif dan kepentingan serta minat orang dapat terakomodasi, orang mungkin akan bersedia secara sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dapat dia laksanakan (Organ, 1988). OCB merupakan perilaku yang pekerja yang sangat positif, yang bersifat informal, yang dilakukan secara sadar untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi (Bateman & Organ, 1983).

Para pakar *transformational leadership* (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Argumen ini banyak didukung oleh sejumlah temuan-temuan penelitian seperti Dumdum, Lowe & Avolio (2002), Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996). Para pimpinan transformasional lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Bersona & Avolio, 2004). Para pengikut pimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan, dan tingkat kohesi yang lebih tinggi (Avolio, 1999). Seluruh efek kepemimpinan transformasional diharapkan akan menciptakan kondisi yang lebih baik bagi pemahaman serta

diseminasi visi stratejis, misi, dan sasaran-sasaran, serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik (Bersona & Avolio, 2004).

Fokus pada bagaimana perilaku aktual para pimpinan mendominasi penelitian-penelitian kepemimpinan, dan menghasilkan kemajuan yang signifikan dalam pemahaman tentang pengaruh sosial dan kepemimpinan sepanjang pertengahan hingga akhir 1900an (Bass & Avolio, 1990; Yukl, 1998). Penelitian-penelitian ini berhenti sekitar tahun 1970an sejalan dengan terjadinya krisis yang berkepanjangan (Hunt, 1999), dan kemudian terselamatkan dengan munculnya kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional yang awalnya disarankan oleh Burns (1978), dan kemudian dioperasionalisasikan oleh Bass dan rekan-rekannya (Bass, 1985; Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987). Didukung oleh teori, pemahaman kepemimpinan transformasional, seperti halnya seluruh penelitian-penelitian kepemimpinan, berfokus pada interaksi-interaksi pimpinan dan bawahan (Brown, Bryant, & Reilly, 2006).

Banyak hasil penelitian menyangkut perbedaan dari beberapa tipe kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional jauh lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional (Bass, 1999; Shamir, House, & Arthur, 1993). House (1996) mencatat paling tidak ada lebih dari seratus pengujian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan yang digambarkan sebagai karismatik, transformasional, atau visionary memiliki efek positif atas performa organisasi, kepuasan bawahan, komitmen bawahan. Dua penelitian meta-analisis yang dilakukan oleh Fuller, Patterson, Kester, & Springer (1996) dan Lowe, Kroek, & Sivasubramaniam (1996) mendukung konklusi ini. Dalam

meta analisis ini ditemukan bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dengan persepsi bawahan atas efektifitas pimpinannya, dan kepuasan kerja bawahan. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendekati persepsi bawahan atas kepemimpinan yang ideal (Bass & Avolio, 1996).

OCB merupakan perilaku yang sangat mendukung performa kerja melalui peningkatan kondisi iklim dan lingkungan social serta psikologis kerja (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). Pimpinan transformasional mampu memotivasi pekerja agar mampu menginternalisasi dan memprioritaskan sejumlah faktor yang penting bagi pencapaian kepentingan individu. Pekerja yang secara intrinsik termotivasi untuk memenuhi atau mencapai visi kolektif 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 tugas tanggung jawab formalnya (Wang et al., 2005). Pekerja yang memiliki perilaku OCB ini bersedia memberikan kontribusi di luar tanggung jawab formalnya karena mereka merasakan manfaat pribadi dan/atau konsep diri mereka akan meningkat melalui kontribusi tersebut (Posakoff et al., 1990; Wang et al., 2005).

Kepemimpinan transaksional berhubungan dengan hubungan pertukaran antara pimpinan dengan bawahan, dimana bawahan akan menerima upah atau prestise atas kesediaannya untuk melakukan apa yang diinginkan sang pimpinan. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk menghasilkan performa lebih dari yang diharapkan melalui cara

mentransformasi sikap-sikap, keyakinan-keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki para bawahan (Bass, 1985; Yukl, 1999). Kepemimpinan transaksional akan menstimuli munculnya OCB dalam diri individu pekerja dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan ekspresi kepuasan atas kepentingan, minat, serta nilai-nilai yang dirasakan oleh pekerja terakomodasi dalam iklim dan lingkungan yang mampu diciptakan oleh pimpinan transformasional (Shamir et al., 1993; House, 1996). Penelitian-penelitian dalam bidang ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi terbentuknya OCB pekerja (Bass et al., 1987; Bersona & Avolio, 2004; Fuller et al., 1996; Shamir et al., 1993; House, 1996; Lowe et al., 1996; Michael et al., 2006; Wang et al., 2005).



Utama  
UNIVERSITAS WIDJATAMA

## BAB III

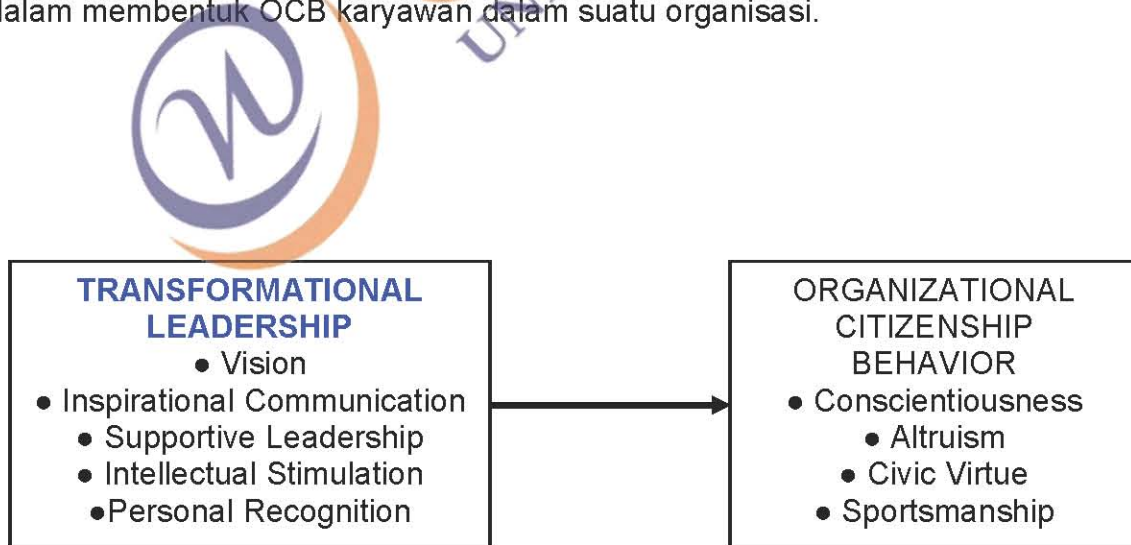
### Metodologi Riset

#### III.1. Rerangka Kerja

Berdasarkan studi literature, sebuah rerangka kerja dikembangkan untuk menangkap dan menjelaskan hubungan di antara *transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior (OCB)* (Gambar 1).

Variabel yang menjadi sorotan utama dalam penelitian ini adalah OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA. Penelitian ini ditujukan untuk melihat bagaimana gaya kepemimpinan di UTAMA, bagaimana OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA, dan bagaimana hubungan antara kepemimpinan dengan OCB tersebut.

Ide utama penelitian ini adalah berangkat dari studi literature yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam membentuk OCB karyawan dalam suatu organisasi.



Gambar 1. Framework Penelitian

### III.2. Hipotesis

Motivasi kerja orang dalam organisasi sangat ditentukan oleh iklim dan lingkungan yang tercipta dalam organisasi itu sendiri. Iklim dan lingkungan dalam organisasi akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan atau tidak (Bersona & Avolio, 2004). Jika iklim dan lingkungan organisasi dipersepsikan positif dan kepentingan serta minat orang dapat terakomodasi, orang mungkin akan bersedia secara sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dapat dia laksanakan (Organ, 1988). OCB merupakan perilaku yang pekerja yang sangat positif, yang bersifat informal, yang dilakukan secara sadar untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi (Bateman & Organ, 1983).

Para pakar *transformational leadership* (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Para pimpinan transformasional lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran stratejis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Bersona & Avolio, 2004). Para pengikut pimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan, dan tingkat kohesi yang lebih tinggi (Avolio, 1999). Seluruh efek kepemimpinan transformasional

diharapkan akan menciptakan kondisi yang lebih baik bagi pemahaman serta diseminasi visi stratejis, misi, dan sasaran-sasaran, serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik (Bersona & Avolio, 2004).

Banyak hasil penelitian menyangkut perbedaan dari beberapa tipe kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional jauh lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional (Bass, 1999; Shamir, House, & Arthur, 1993). Dua penelitian meta-analisis yang dilakukan oleh Fuller, Patterson, Kester, & Springer (1996) dan Lowe, Kroek, & Sivasubramaniam, (1996) mendukung konklusi ini. Dalam meta analisis ini ditemukan bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dengan persepsi bawahan atas efektifitas pimpinannya, dan kepuasan kerja bawahan. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendekati persepsi bawahan atas kepemimpinan yang ideal (Bass & Avolio, 1996).

OCB merupakan perilaku yang sangat mendukung performa kerja melalui peningkatan kondisi iklim dan lingkungan sosial serta psikologis kerja (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). Pimpinan transformasional mampu memotivasi pekerja agar mampu menginternalisasi dan memprioritaskan sejumlah faktor yang penting bagi pencapaian kepentingan individu. Pekerja yang memiliki perilaku OCB ini bersedia memberikan kontribusi di luar tanggung jawab formalnya karena mereka merasakan manfaat pribadi dan/atau konsep diri mereka akan meningkat melalui kontribusi tersebut (Posakoff et al., 1990; Wang et al., 2005).

Kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk menghasilkan performa lebih dari yang diharapkan melalui cara mentransformasi sikap-sikap, keyakinan-keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki para bawahan (Bass, 1985; Yukl, 1999). Kepemimpinan transaksional akan menstimuli munculnya OCB dalam diri individu pekerja dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan ekspresi kepuasan atas kepentingan, minat, serta nilai-nilai yang dirasakan oleh pekerja terakomodasi dalam iklim dan lingkungan yang mampu diciptakan oleh pimpinan transformasional (Shamir et al., 1993; House, 1996). Penelitian-penelitian dalam bidang ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi terbentuknya OCB pekerja (Bass et al., 1987; Bersona & Avolio, 2004; Fuller et al., 1996; Shamir et al., 1993; House, 1996; Lowe et al., 1996; Michael et al., 2006; Wang et al., 2005).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa secara hipotetis *transformational leadership* memiliki hubungan yang positif dengan *organizational citizenship behavior* (lihat Gambar 1), dan dengan demikian hipotesis penelitian ini diturunkan sebagai berikut:

- H: *Transformational Leadership* memiliki hubungan yang positif dengan OCB.
- Ha: *Vision* memiliki hubungan yang positif dengan OCB.
- Hb: *Inspirational Communication* memiliki hubungan yang positif dengan OCB.
- Hc: *Supportive Leadership* memiliki hubungan yang positif dengan OCB.

Hd: *Intellectual Stimulation* memiliki hubungan yang positif dengan OCB.

He: *Personal Recognition* memiliki hubungan yang positif dengan OCB.

### III.3. Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek penelitian dalam penelitian ini adalah persepsi para dosen dan karyawan administrasi yang ada di lingkungan UTAMA terhadap *transformational leadership* dan OCB.

### III.4. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu para dosen tetap dan karyawan administrasi yang ada di lingkungan UTAMA.

### III.5. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen tetap dan karyawan administrasi di UTAMA, yang terdiri dari 137 orang dosen tetap yang ada di lima fakultas, dan 102 orang karyawan administrasi. Data ini diperoleh dari bagian kepegawaian UTAMA. Kuesioner penelitian disebarakan ke seluruh anggota populasi. Dengan demikian jumlah sampel adalah sebesar jumlah kuesioner penelitian yang kembali dan dapat diolah.

### III.6. Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan persepsi para dosen tetap dan karyawan administrasi di UTAMA, dalam penelitian ini digunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan terdiri dari tiga bagian, yaitu: bagian pertama mengenai *transformational leadership*, bagian kedua mengenai *organizational citizenship behavior*, dan bagian ketiga mengenai demografi responden. Item pertanyaan dalam kuesioner dirancang dengan jawaban tertutup dengan jawaban yang bersifat dikotomi dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, dan dirancang menggunakan *Seven Point Likert Scale Type*.

### III.7. Variabel dan Alat Ukur.

Berikut ini akan dijelaskan mengenai alat ukur yang digunakan untuk setiap variabel dalam penelitian ini.

#### III.7.1. *Transformational Leadership*

Berdasarkan model yang dikembangkan oleh Bass (1985), Raferty & Griffin (2004) menemukan lima subdimensi kepemimpinan transformasional yang terdiri dari: *Vision*, *Inspirational Communication*, *Supportive Leadership*, *Intellectual Stimulation*, dan *Personal Recognition*.

*Vision* didefinisikan sebagai suatu idealisme bawah sadar yang mengekspresikan *shared value*, yang pada dasarnya merupakan ideologi dalam organisasi (House, 1977). *Inspirational Communication* didefinisikan sebagai

tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan intelektual atau emosi bawahan (Downton (1973). *Supportive Leadership* didefinisikan sebagai perilaku yang diarahkan kepada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi bawahan, seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan bawahan, penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, akrab, aman, dan penuh dukungan psikologis (House, 1996). *Intellectual Stimulation* didefinisikan sebagai sesuatu yang ditujukan untuk meningkatkan minat, kesadaran, dan kewaspadaan bawahan akan masalah-masalah dalam organisasi, dan untuk meningkatkan kemampuan bawahan untuk memikirkan masalah-masalah tersebut dengan cara pandang yang baru (Bass, 1985). *Personal Recognition* didefinisikan sebagai pemberian *reward* dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka untuk usaha yang dilakukan atas pencapaian sasaran tertentu (Rafferty & Griffin, 2004).

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional akan diukur melalui kelima subdimensi di atas. Alat ukur yang akan digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional melalui kelima subdimensi di atas akan diadaptasi dari pengukuran yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1990) dengan menggunakan *Seven-Point Likert Type Scale*. *Vision* diukur dengan menggunakan 8 (delapan) item pertanyaan, *inspirational communication* diukur dengan menggunakan 7 (tujuh) item pertanyaan, *supportive leadership* diukur dengan menggunakan 8 (delapan) item pertanyaan, *intellectual stimulation* diukur dengan menggunakan 11 (sebelas) item pertanyaan, dan *personal recognition* diukur dengan menggunakan 7 (tujuh) item pertanyaan.

### III.7.2. *Organizational Citizenship Behavior*

OCB diekspresikan melalui empat buah subdimensi, yaitu: *conscientiousness*, kerelaan untuk melaksanakan pekerjaan lebih dari yang diharapkan; *altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja; *civic virtue*, dukungan pekerja atas fungsi-fungsi organisasi dalam organisasi; dan *sportsmanship*, sportivitas pekerja terhadap organisasi (Organ, 1988). Alat ukur yang akan digunakan untuk mengukur keempat subdimensi OCB di atas akan diadaptasi dari alat ukur yang dikembangkan oleh Organ (1988), dengan menggunakan *Seven-Point Likert Type Scale*. *Conscientiousness* diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan, *altruism* diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan, *civic virtue* diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan, dan *sportsmanship* diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan.

### III.8. Pengumpulan Data

Kuesioner disebar keseluruh dosen tetap dan karyawan administrasi di lingkungan UTAMA dengan menggunakan kurir. Kepada kurir diberi daftar nama para dosen tetap dan karyawan administrasi UTAMA. Kurir menghantarkan kuesioner kepada setiap dosen dan karyawan administrasi sesuai dengan daftar yang ada pada tanggal 2 Februari 2007 sampai dengan 14 Februari 2007. Pada tanggal 15 Februari 2007 sampai dengan tanggal 26 Februari 2007 kurir mendatangi tiap responden untuk mengambil kembali kuesioner yang telah diisi.

### III.9. Tehnik Statistika.

Untuk menganalisis data serta untuk pengujian hipotesis, dalam penelitian ini akan dilakukan operasi dari beberapa alat dan tehnik statistik dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 11,5.

Beberapa alat serta tehnik statistik tersebut antara lain adalah:

1. *Factor Analysis* dan *Reliability Analysis*, yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan.

*Factor analysis* digunakan untuk melihat apakah ke 41 (empat puluh satu) indikator *transformational leadership* yang digunakan dalam penelitian ini membentuk 5 (lima) buah faktor sesuai dengan konsep *transformational leadership*, dan apakah tiap faktor tersebut terdiri dari indikator teoritis yang digunakan. Kriteria yang digunakan dalam *factor analysis* adalah sebagai berikut: agar *factor analysis* dapat dilakukan maka nilai KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) harus  $>0,5$  menurut Nunnally (1967), Bartlett's Test of Sphericity harus signifikan ( $<0,05$ ), *Eigenvalue*  $>1$ , Anti-image correlations  $>0,5$ , ekstraksi menggunakan *Principal Component Analysis*, rotasi orthogonal dengan metode varimax, dan factor loading  $>0,5$  (Nunnally, 1967; Hair et al., 1998). Jika kriteria di atas terpenuhi, maka instrument dapat dikatakan valid. Untuk menguji reliabilitas, kriteria yang digunakan adalah nilai Cronbach Alpha  $> 0,5$  (Hair et al., 1998).

2. *Descriptive Statistics*, yang digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden.

3. *Multiple regressions*, yang digunakan untuk menguji hubungan antara orientasi belajar beserta komponennya dengan performa. Tahap pertama regresi adalah menguji asumsi klasik yang terdiri dari: normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Normalitas dapat diuji dengan melihat secara visual plot pada histogram atau Normal P-P Plot, atau dapat juga dengan melihat nilai Kolmogorov-Smirnov Z yang signifikan pada  $p > 0,05$ . Linearitas dapat dilihat dari nilai Durbin Watson (DW) dengan cara membandingkan nilai DW dengan nilai DW table ( $d_l$  dan  $d_u$ ). Jika nilai DW lebih besar dari  $d_u$  maka dapat disimpulkan bahwa model fit, atau dapat dikatakan bahwa model linear. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang harus lebih besar dari 10 dan nilai tolerance tidak ada yang kurang dari 0,10. Heteroskedastisitas dapat dilihat secara visual dari scatterplot, dimana tidak terjadi heteroskedastisitas jika plot residual tersebar secara merata di atas dan di bawah nilai nol pada sumbu Y. Jika asumsi klasik di atas dapat dipenuhi, maka regresi dapat dilakukan. Pada *multiple regression* ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya: nilai  $R^2$  yang menggambarkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi variable dependen. F test harus signifikan  $< 0,05$ . Koefisien Beta harus signifikan  $< 0,05$ . Jika hal tersebut dipenuhi, maka hipotesis penelitian tidak dapat ditolak.

## BAB IV

### Hasil Penelitian

#### IV.1. *Response Rate*

Sebanyak 239 eksemplar kuesioner dikirimkan kepada 137 orang dosen tetap dan 102 orang karyawan administrasi UTAMA. Sejumlah 120 eksemplar kuesioner telah diterima kembali, dan dari jumlah tersebut sebanyak 15 kuesioner diabaikan karena pengisian yang tidak lengkap. Dengan demikian jumlah kuesioner yang kembali dan layak untuk diolah adalah sejumlah 105 kuesioner, yang terdiri dari 54 kuesioner berasal dari dosen tetap, dan 51 kuesioner berasal dari karyawan administrasi. Dengan demikian *response rate* total penelitian ini adalah sebesar 43,93%. Adapun rincian *response rate* ini dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1  
*Response Rate*

Responden	Jumlah Kuesioner		Response Rate (%)
	Terkirim	Kembali	
Dosen Tetap	137 eks	54 eks	39,41
Karyawan Administrasi	102 eks	51 eks	50,00
Jumlah	239 eks	105 eks	43,93

Sumber: Data Yang Diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa *response rate* dari kelompok karyawan administrasi lebih tinggi dibanding kelompok dosen tetap.

#### IV.2. Profil Responden

Tabel 2 berikut berisi data demografi yang menggambarkan profil responden

yang berpartisipasi dalam penelitian ini:

Tabel 2  
Demografi Responden

Aspek Yang Ditanyakan	Jawaban	$\Sigma$ dosen	%	$\Sigma$ karyawan	%
Lama bekerja di Universitas Widyatama (tahun)	$\leq 5$	16	29,6	16	31,4
	5 – 10	16	29,6	7	13,7
	11 – 15	7	13,0	10	19,6
	$\geq 15$	15	27,8	18	35,3
Umur responden (tahun)	$\leq 25$	1	1,9	5	9,8
	26 – 35	17	31,5	13	25,5
	36 – 45	25	46,3	26	51,0
	$\geq 45$	11	20,4	7	13,7
Jenis kelamin responden	Pria	28	51,9	23	45,1
	Wanita	26	48,1	28	54,9
Kelompok responden	Dosen tetap	54	100	0	0
	Karyawan	0	0	51	100
Pendidikan Responden	S. Menengah	0	0	26	51,0
	Diploma	0	0	5	9,7
	Sarjana	10	18,5	19	37,3
	Master	40	74,1	1	2,0
	Doktoral	3	5,5	0	0
	Lainnya	1	1,9	0	0

Sumber: Data Yang Diolah

### IV.3. Faktor Analisis

Analisis keandalan pengukuran dilakukan dengan analisis faktor. Analisis ini dimaksudkan untuk memastikan indikator yang digunakan untuk mengukur *transformational leadership* dan *organizational citizenship behaviour* terkelompok sesuai dengan dimensi teoritisnya.

Analisis faktor dilakukan dengan menggunakan *principal component analysis* dengan rotasi *varimax* dan normalisasi Kaiser. Beberapa asumsi yang digunakan dalam analisis factor adalah sebagai berikut:

- a. Nilai KMO > 0,50;
- b. Bartlett Test of Sphericity harus significant pada 0,05;
- c. Anti image correlation > 0,50;
- d. Communalities > 0,50;
- e. Factor loading > 0,50 untuk data sebesar 105;
- f. Tidak terdapat cross loading,
- g. Jumlah item dalam satu factor tidak boleh kurang dari 3 item (Hair et al., 1998; Nunnally, 1967).

Dalam penelitian ini, *transformational leadership* diukur melalui lima buah dimensi, yaitu *Vision* yang diukur dengan menggunakan 8 buah indikator, *Inspirational Communication* yang diukur dengan menggunakan 7 buah indikator; *Supportive Leadership* yang diukur dengan menggunakan 8 buah indikator; *Intellectual Stimulation* yang diukur dengan menggunakan 11 buah indikator; *Personal Recognition* yang diukur dengan menggunakan 7 buah indikator.

Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai KMO sebesar 0,955 dan Bartlett's Test of Sphericity signifikan pada 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor analisis dapat dilakukan untuk mempurifikasi instrumen pengukuran *transformational leadership*.

Hasil analisis factor menunjukkan bahwa seluruh asumsi dapat dipenuhi, tidak ada *anti image correlation* < 0,50, tidak *communalities* < 0,50, *factor loading* > 0,50, tidak terdapat *cross loading*, dan tiap factor dibentuk oleh lebih dari 3 item (lihat lampiran output SPSS). Faktor 1 terdiri dari IS1 sampai dengan IS11 dan diberi label *Intellectual Stimulation*, factor 2 terdiri dari V1 sampai dengan V8 dan diberi label *Vision*, factor 3 terdiri dari IC1 sampai dengan IC7 dan diberi label *Inspirational Communication*, factor 4 terdiri dari PR1 sampai dengan PR7 dan diberi label *Personal Recognition*, dan terakhir factor 5 terdiri dari SL1 sampai dengan SL8 dan diberi label *Supportive Leadership* (lihat tabel 4). Nilai Eigenvaluen kumulatif sebesar 83,412 menunjukkan bahwa kelima factor tersebut dapat menjelaskan varians *transformational leadership* sebesar 83,412% (lihat lampiran output SPSS).

Tabel 3  
KMO and Bartlett's Test TL

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.955
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5853.190
	df	820
	Sig.	.000

Sumber: Output SPSS

Tabel 4  
Rotated Component Matrix(a) TL

	Component				
	1	2	3	4	5
V1	.318	.723	.281	.243	.194
V2	.284	.781	.199	.227	.157
V3	.244	.764	.260	.237	.239
V4	.296	.762	.092	.207	.298
V5	.308	.760	.238	.210	.258
V6	.285	.722	.339	.208	.287
V7	.320	.781	.247	.278	.130
V8	.288	.742	.288	.347	.212
IC1	.253	.272	.748	.259	.251
IC2	.310	.293	.772	.252	.196
IC3	.282	.251	.753	.228	.343
IC4	.292	.259	.772	.268	.243
IC5	.289	.234	.766	.306	.286
IC6	.258	.222	.768	.254	.311
IC7	.337	.284	.710	.266	.332
SL1	.291	.375	.485	.300	.517
SL2	.187	.350	.253	.254	.716
SL3	.307	.288	.319	.153	.654
SL4	.352	.273	.303	.198	.637
SL5	.420	.201	.326	.163	.600
SL6	.311	.180	.303	.193	.636
SL7	.362	.253	.279	.448	.521
SL8	.256	.216	.300	.297	.634
IS1	.684	.424	.252	.266	.270
IS2	.724	.330	.247	.237	.293
IS3	.724	.286	.202	.307	.341
IS4	.719	.283	.289	.273	.312
IS5	.744	.347	.310	.197	.232
IS6	.786	.284	.215	.265	.233
IS7	.802	.235	.213	.284	.289
IS8	.779	.209	.255	.262	.254
IS9	.790	.250	.276	.284	.196
IS10	.697	.383	.259	.251	.196
IS11	.753	.280	.285	.318	.129
PR1	.397	.241	.329	.702	.231
PR2	.307	.343	.313	.661	.325
PR3	.232	.284	.273	.764	.240
PR4	.293	.247	.271	.769	.153
PR5	.397	.311	.319	.720	.194
PR6	.348	.335	.223	.739	.260
PR7	.397	.294	.246	.738	.214

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Sumber: Output SPSS

Nilai *factor loading* yang lebih besar dari 0,50 menunjukkan validitas internal instrument yang cukup tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur *transformational leadership* dapat dan layak digunakan dalam penelitian ini. Output analisis faktor secara lengkap dapat dilihat pada lampiran output SPSS.

Dalam penelitian ini, *organizational citizenship behaviour (OCB)* diukur melalui empat buah dimensi, yaitu *conscientiousness* yang diukur dengan menggunakan 3 buah indikator, *altruism* yang diukur dengan menggunakan 3 buah indikator; *civic virtue* yang diukur dengan menggunakan 3 buah indikator; dan *sportsmanship* yang diukur dengan menggunakan 3 buah indikator.

Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai KMO sebesar 0,773 dan Bartlett's Test of Sphericity signifikan pada 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor analisis dapat dilakukan untuk mempurifikasi instrumen pengukuran *OCB*.

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa seluruh asumsi dapat dipenuhi, tidak ada *anti image correlation*  $< 0,50$ , tidak *communalities*  $< 0,50$ , *factor loading*  $> 0,50$ , tidak terdapat *cross loading*, dan tiap faktor dibentuk oleh lebih dari 3 item (lihat lampiran output SPSS). Faktor 1 terdiri dari S1 sampai dengan S3 dan diberi label *Sportsmanship*, faktor 2 terdiri dari A1 sampai dengan A3 dan diberi label *Altruism*, faktor 3 terdiri dari CV1 sampai dengan CV3 dan diberi label *Civic Virtue*, dan faktor 4 terdiri dari C1 sampai dengan C3 dan diberi label *Conscientiousness* (lihat tabel 5). Nilai Eigenvalue kumulatif sebesar 73,847

menunjukkan bahwa keempat factor tersebut dapat menjelaskan varians OCB sebesar 73,847% (lihat lampiran output SPSS).

Tabel 5  
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.773
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	506.800
	df	66
	Sig.	.000

Sumber: Output SPSS

Tabel 6  
Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
C1	.085	.175	.115	.797
C2	-.020	-.008	.202	.797
C3	-.045	.241	.034	.827
A1	-.023	.879	.122	.157
A2	-.035	.821	.192	.112
A3	-.187	.791	.302	.157
CV1	.102	.185	.758	.182
CV2	.056	.224	.806	.018
CV3	-.007	.129	.813	.164
S1	.886	-.028	-.026	.051
S2	.899	-.111	.067	-.057
S3	.865	-.053	.095	.025

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Sumber: Output SPSS

Nilai *factor loading* yang lebih besar dari 0,50 menunjukkan validitas internal instrument yang cukup tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur OCB dapat dan layak digunakan dalam penelitian ini. Output analisis faktor secara lengkap dapat dilihat pada lampiran output SPSS.

#### IV.4. Analisis Reliabilitas

Analisis reliabilitas dimaksudkan untuk menentukan kestabilan serta konsistensi alat ukur yang digunakan. Koefisien Cronbach's Alpha sangat umum digunakan untuk menguji reliabilitas suatu alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan reliable jika Cronbach's alpha > 0,70 (Nunnaly, 1978). Pada penelitian ini diuji reliabilitas variable *transformational leadership* yang terdiri dari lima dimensi dan variable OCB yang terdiri dari empat dimensi. Ringkasan hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Vision	0,9695
Inspirational Communication	0,9750
Supportive Leadership	0,9427
Intellectual Stimulation	0,9817
Personal Recognition	0,9739
Conscientiousness	0,7705
Altruism	0,8407
Civic Virtue	0,7663
Sportsmanship	0,8638

Sumber: Output SPSS

Dari Tabel 7 di atas dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's alpha untuk seluruh variable penelitian cukup tinggi dan di atas batas 0,70 yang dikemukakan oleh Nunnally (1978). Artinya, seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur seluruh variable dalam penelitian ini memiliki kestabilan serta konsistensi yang baik. Dengan demikian, alat ukur dalam penelitian ini dapat diterima dan layak digunakan untuk mengukur seluruh variabel dalam penelitian ini. Output uji reliabilitas secara lengkap dapat dilihat pada lampiran output SPSS.

#### IV.5. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk setiap variabel penelitian, yaitu *vision*, *inspirational communication*, *supportive leadership*, *intellectual stimulation*, *personal recognition*, *conscientiousness*, *altruism*, *civic virtue*, dan *sportsmanship*. Keluaran analisis deskriptif dapat dilihat pada Tabel 8 sampai dengan Tabel 16.

Tabel 8  
*Descriptive Statistics Vision*

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1	105	1.00	7.00	4.1048	1.42723
V2	105	1.00	7.00	4.2190	1.34437
V3	105	1.00	7.00	3.8476	1.41272
V4	105	1.00	7.00	3.8381	1.30917
V5	105	1.00	7.00	3.9238	1.34947
V6	105	1.00	7.00	3.6952	1.40824
V7	105	1.00	7.00	3.8667	1.40101
V8	105	1.00	7.00	3.6857	1.38893
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Output SPSS

*Vision* diukur melalui delapan buah indikator (V1 sampai dengan V8) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk kedelapan buah indikator *vision* berkisar antara 3,6857 sampai dengan 4,2190, dengan standar deviasi berkisar antara 1,30917 sampai dengan 1,42723.

Tabel 9  
*Descriptive Statistics Inspirational Communication*

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IC1	105	1.00	6.00	3.5238	1.19370
IC2	105	1.00	6.00	3.5429	1.22497
IC3	105	1.00	6.00	3.3810	1.28138
IC4	105	1.00	6.00	3.3714	1.20302
IC5	105	1.00	6.00	3.3810	1.31837
IC6	105	1.00	6.00	3.2857	1.23813
IC7	105	1.00	6.00	3.4286	1.28495
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Output SPSS

*Inspirational Communication* diukur melalui tujuh buah indikator (IC1 sampai dengan IC7) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk kedelapan buah indikator *inspirational communication* berkisar antara 3,2857 sampai dengan 3,5429, dengan standar deviasi berkisar antara 1,19370 sampai dengan 1,31837.

Tabel 10  
*Descriptive Statistics Supportive Leadership*

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SL1	105	1.00	6.00	3.4857	1.38060
SL2	105	1.00	7.00	3.2571	1.38695
SL3	105	1.00	6.00	3.2095	1.29121
SL4	105	1.00	7.00	3.3810	1.31105
SL5	105	1.00	6.00	3.3429	1.33610
SL6	105	1.00	7.00	3.4762	1.22549
SL7	105	1.00	7.00	3.5619	1.23198
SL8	105	1.00	7.00	3.7048	1.27795
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Output SPSS

*Supportive leadership* diukur melalui delapan buah indikator (SL1 sampai dengan SL8) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 10 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk kedelapan buah indikator *supportive leadership* berkisar antara 3,2095 sampai dengan 3,7048, dengan standar deviasi berkisar antara 1,22549 sampai dengan 1,38695.



Widya Tama  
UNIVERSITAS WIDYATAMA

Tabel11  
*Descriptive Statistics Intellectual Stimulation*

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IS1	105	1.00	7.00	3.8286	1.38298
IS2	105	1.00	7.00	3.8952	1.40688
IS3	105	1.00	7.00	3.7238	1.36927
IS4	105	1.00	7.00	3.9238	1.41893
IS5	105	1.00	7.00	4.0952	1.49694
IS6	105	1.00	7.00	4.0381	1.45393
IS7	105	1.00	7.00	3.8571	1.44401
IS8	105	1.00	7.00	3.8762	1.43912
IS9	105	1.00	7.00	4.0286	1.47059
IS10	105	1.00	7.00	4.0476	1.47662
IS11	105	1.00	7.00	4.1238	1.44578
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Output SPSS

*Intellectual stimulation* diukur melalui sebelas buah indikator (IS1 sampai dengan IS11) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 11 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk kedelapan buah indikator *intellectual stimulation* berkisar antara 3,7238 sampai dengan 4,1238, dengan standar deviasi berkisar antara 1,36927 sampai dengan 1,49694.

Tabel 12  
*Descriptive Statistics Personal Recognition*

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PR1	105	1.00	7.00	3.8857	1.48915
PR2	105	1.00	7.00	3.8476	1.45959
PR3	105	1.00	7.00	3.3524	1.32999
PR4	105	1.00	7.00	3.6190	1.43702
PR5	105	1.00	7.00	3.5333	1.46147
PR6	105	1.00	7.00	3.6190	1.49603
PR7	105	1.00	7.00	3.6762	1.54730
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Output SPSS

*Personal recognition* diukur melalui tujuh buah indikator (PR1 sampai dengan PR7) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 12 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk kedelapan buah indikator *personal recognition* berkisar antara 3,3524 sampai dengan 3,8857, dengan standar deviasi berkisar antara 1,32999 sampai dengan 1,54730.

Hasil di atas memperlihatkan bahwa hampir seluruh item pada kelima dimensi *transformational leadership* memiliki mean score yang di bawah empat. Artinya, menurut persepsi dosen dan karyawan administrasi UTAMA, gaya kepemimpinan di UTAMA tidak mengindikasikan kecenderungan *transformational leadership*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan persepsi dosen dan karyawan tersebut, gaya kepemimpinan di UTAMA cenderung transaksional.

Tabel 13  
*Descriptive Statistics Conscientiousness*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C1	105	2.00	7.00	4.9905	.90400
C2	105	2.00	6.00	4.7429	.85517
C3	105	3.00	7.00	4.8571	.88174
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Output SPSS

*Conscientiousness* diukur melalui tiga buah indikator (C1 sampai dengan C3) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 13 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk kedelapan buah indikator *conscientiousness* berkisar antara 4,7429 sampai dengan 4,9905, dengan standar deviasi berkisar antara 0,85517 sampai dengan 0,90400.

Tabel 14  
*Descriptive Statistics Altruism*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	105	3.00	7.00	4.9143	.95186
A2	105	3.00	7.00	5.0000	1.10940
A3	105	2.00	7.00	4.8952	.96997
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Output SPSS

*Altruism* diukur melalui tiga buah indikator (A1 sampai dengan A3) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 14 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk kedelapan buah indikator

*altruism* berkisar antara 4,8952 sampai dengan 5,0000, dengan standar deviasi berkisar antara 0,95186 sampai dengan 1,10940.

Tabel 15  
*Descriptive Statistics Civic Virtue*

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CV1	105	1.00	7.00	4.4857	1.20188
CV2	105	1.00	7.00	4.4190	1.13325
CV3	105	1.00	7.00	4.6095	1.14770
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Output SPSS

*Civic virtue* diukur melalui tiga buah indikator (CV1 sampai dengan CV3) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 15 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk kedelapan buah indikator *civic virtue* berkisar antara 4,4190 sampai dengan 4,6095, dengan standar deviasi berkisar antara 1,13325 sampai dengan 1,20188.



Tabel 16  
*Descriptive Statistics Sportsmanship*

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
S1	105	1.00	6.00	2.8286	1.29687
S2	105	1.00	6.00	2.6095	1.23643
S3	105	1.00	6.00	2.5905	1.09803
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Output SPSS

*Sportsmanship* diukur melalui tiga buah indikator (S1 sampai dengan S3) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 16

dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk kedelapan buah indikator *inspirational communication* berkisar antara 2,5905 sampai dengan 2,8286, dengan standar deviasi berkisar antara 1,09803 sampai dengan 1,29687.

Hasil di atas memperlihatkan bahwa seluruh item pada keempat dimensi OCB memiliki *mean score* di atas 4 kecuali untuk item pada dimensi *sportsmanship* yang memiliki *mean score* di bawah 3. Hal ini menunjukkan bahwa OCB dosen dan karyawan administrasi cukup baik kecuali untuk aspek *sportsmanship* yang menyangkut sportivitas.

#### IV.6. Uji Asumsi Klasik Model Regresi

Dalam penelitian ini asumsi klasik yang akan diuji adalah: multikolinearitas, heteroskedastisitas, normalitas, dan linearitas. Autokorelasi tidak diuji karena data pada penelitian ini bersifat *cross-sectional*. Uji autokorelasi lebih ditujukan untuk data penelitian yang bersifat *time series*.

##### IV.6.1. Uji Multikolinearitas

Untuk melihat terdapat atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan nilai *tolerance* variabel bebasnya. Jika nilai *VIF* tidak ada yang melebihi 10 serta nilai *tolerance* tidak ada yang kurang dari 0,10, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2005).

Pada Tabel 17 dapat dilihat nilai VIF sebesar 1,000 yang tidak melebihi nilai batas 10, serta nilai tolerance 1, 000 yang tidak kurang dari nilai batas 0,10. Dengan demikian, pada model regresi dimana kelima dimensi transformational leadership sebagai variabel bebas dan OCB sebagai variable terikat dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas.

Tabel 17  
Coefficients(a) Transformational Leadership dan OCB

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17.438	2.154		8.096	.000		
	VTOT	.271	.089	.272	3.039	.003	.366	2.733
	ICTOT	.362	.109	.296	3.324	.001	.369	2.707
	SLTOT	.029	.157	.026	.186	.853	.155	6.458
	ISTOT	.017	.068	.024	.248	.804	.303	3.296
	PRTOT	.398	.164	.329	2.430	.017	.160	6.266

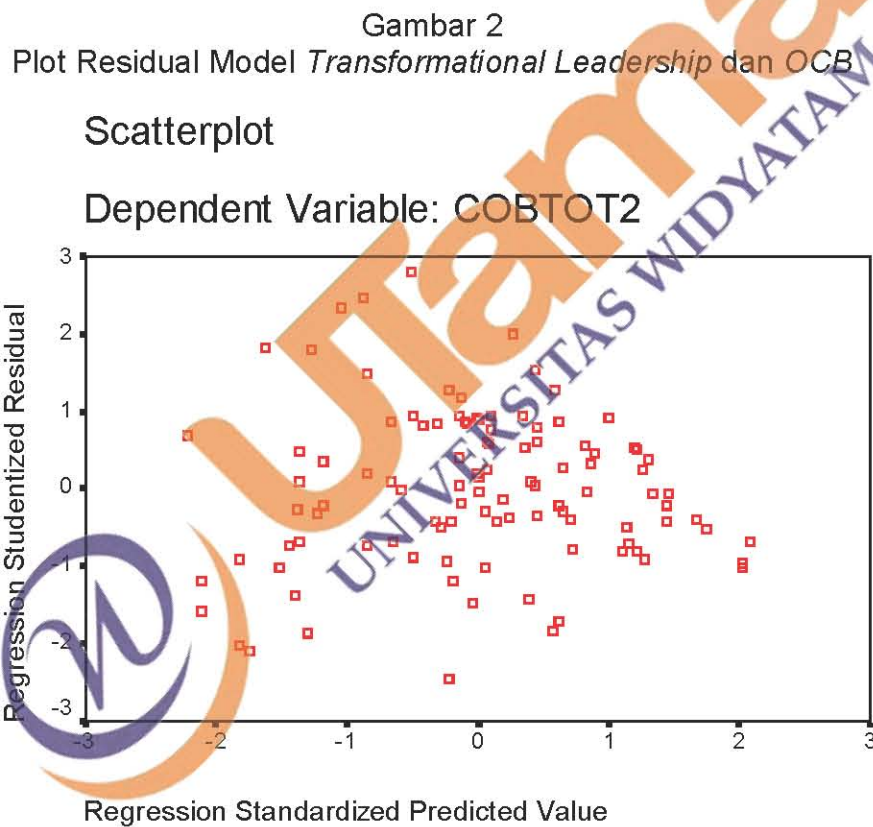
a. Dependent Variable: COBTOT2

Sumber: Output SPSS

#### IV.6.2. Uji Heteroskedastisitas

Ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada model regresi dapat dilihat dari plot residualnya. Jika plot residual menyebar secara cukup merata di atas dan di bawah garis nilai nol pada sumbu Y, dan plot residual tersebut tidak membentuk suatu pola tertentu, maka dapat dikatakan tidak terdapat heteroskedastisitas pada model regresi.

Pada Gambar 2 dapat dilihat plot residual untuk model regresi dengan lima variable bebas yang merupakan dimensi *transformational leadership* menyebar secara cukup merata baik di atas maupun di bawah garis nilai nol pada sumbu Y, dan plot residual tersebut tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada model ini juga tidak terjadi heteroskedastisitas.



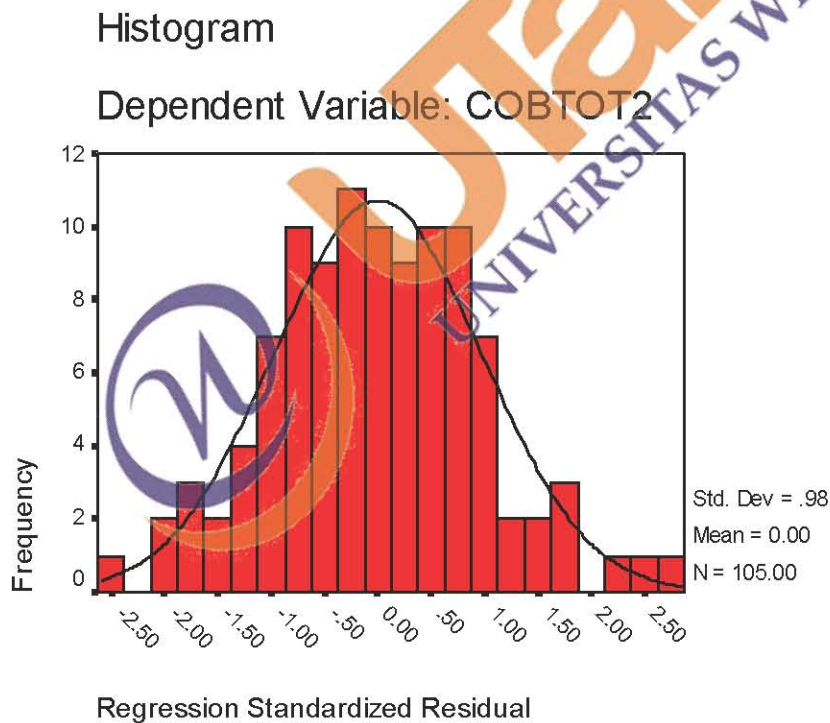
Sumber: Output SPSS

#### IV.6.3. Uji Normalitas

Apakah data berdistribusi normal atau tidak, secara visual dapat dilihat dari histogram dan Normal P-P Plot. Kelemahan cara ini adalah pada tingkat ketepatan visualisasi dalam melihat gambar/grafik. Untuk mengatasi hal ini, untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan menjalankan Kolmogorov-Smirnov Test. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai Z Kolmogorov-Smirnov memiliki nilai  $p > 0,05$  (signifikan).

Gambar 3

Histogram

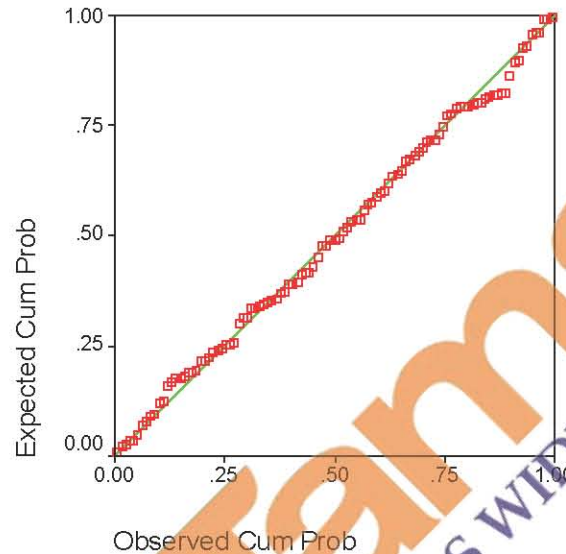


Sumber: Output SPSS

Gambar 4  
Normal P-P Plot

Normal P-P Plot of Regression Stand:

Dependent Variable: COBTOT2



Sumber: Output SPSS

Pada Gambar 3 terlihat bahwa kurva distribusi berbentuk normal, dan pada Gambar 4 P-P Plot tersebar secara cukup merata di sekitar garis *estimate* nya (garis diagonal). Dari kedua gambar ini dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi cukup normal. Untuk lebih memastikan hal ini, maka dilakukan Kolmogorov-Smirnov Test, yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 22. Dari tabel tersebut dapat dilihat nilai Z Kolmogorov Smirnov sebesar 0,888 dan signifikan dengan  $p = 0,409$  yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Tabel 18  
*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.37917060
Most Extreme Differences	Absolute	.065
	Positive	.065
	Negative	-.039
Kolmogorov-Smirnov Z		.669
Asymp. Sig. (2-tailed)		.762

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Output SPSS

#### IV.6.4. Uji Linearitas

Linearitas suatu model regresi dapat dilihat dari nilai tes Durbin-Watson (DW). Tes DW umumnya digunakan untuk melihat apakah terdapat autokorelasi pada data time series. Ghozali (2005) mengatakan tes DW juga dapat digunakan untuk melihat linearitas suatu model regresi. Jika tidak terdapat autokorelasi positif, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat kesalahan spesifikasi pada model regresi, atau dengan kata lain, model regresi dapat dianggap linear. Jika nilai  $DW > du$  atau  $DW < 4 - du$  ( $du$  adalah nilai upper dari DW table).

Tabel 19

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.843 <sup>a</sup>	.710	.695	5.51334	.710	48.498	5	99	.000	1.898

a. Predictors: (Constant), PRTOT, VTOT, ICTOT, ISTOT, SLTOT

b. Dependent Variable: COBTOT2

Sumber: Output SPSS

Pada Tabel 19 dapat dilihat besarnya nilai DW adalah 1,898. Dengan  $n = 105$ , dan  $k = 5$ , maka  $du = 1,634$ . Nilai DW sebesar 1,898 ternyata lebih besar dari  $du = 1,634$ , dan lebih kecil dari  $4 - du = 4 - 1,634$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang digunakan tidak terdapat kesalahan spesifikasi, atau dengan kata lain model adalah linear.

Dari uji asumsi klasik untuk model regresi di atas, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas, data berdistribusi normal, dan model regresi adalah linear. Berdasarkan hasil tersebut di atas, maka analisis regresi dapat dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

#### IV.7. Pengujian Hipotesis

Analisis regresi *multivariate* digunakan untuk menguji hubungan antara kelima dimensi *transformational leadership* dan *OCB*.

##### IV.7.1. Analisis Regresi

Tabel 20, 21, dan 22 memperlihatkan output regresi dari kelima dimensi *transformational leadership* dan *OCB*. Dari ketiga tabel tersebut dapat dilihat *R Square* sebesar 0,710, *Adjusted R Square* 0,695. Dengan demikian model regresi ini dapat menjelaskan sebesar 69,5% varians *OCB*. Model tersebut memiliki nilai *F* sebesar 48,498 yang signifikan pada 0,000. Dari kelima dimensi *transformational leadership* terdapat dua dimensi, yaitu: *supportive leadership* dan *intellectual stimulation* yang tidak signifikan dalam hubungannya dengan *OCB*. Dengan demikian hipotesis Hc yang menyatakan “*Supportive Leadership* memiliki hubungan yang positif dengan *OCB*” dan hipotesis Hd yang menyatakan “*Intellectual Stimulation* memiliki hubungan yang positif dengan *OCB*” ditolak.

Tabel 20

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.843 <sup>a</sup>	.710	.695	5.51334	.710	48.498	5	99	.000	1.898

a. Predictors: (Constant), PRTOT, VTOT, ICTOT, ISTOT, SLTOT

b. Dependent Variable: COBTOT2

Sumber: Output SPSS

Tabel 21

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7370.939	5	1474.188	48.498	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3009.290	99	30.397		
	Total	10380.229	104			

a. Predictors: (Constant), PRTOT, VTOT, ICTOT, ISTOT, SLTOT

b. Dependent Variable: COBTOT2

Sumber: Output SPSS

Tabel 22

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17.438	2.154		8.096	.000		
	VTOT	.271	.089	.272	3.039	.003	.366	2.733
	ICTOT	.362	.109	.296	3.324	.001	.369	2.707
	SLTOT	.029	.157	.026	.186	.853	.155	6.458
	ISTOT	.017	.068	.024	.248	.804	.303	3.296
	PRTOT	.398	.164	.329	2.430	.017	.160	6.266

a. Dependent Variable: COBTOT2

Sumber: Output SPSS

Ketiga dimensi lainnya, *vision*, *inspirational communication*, dan *personal recognition* memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB, dengan besarnya nilai koefisien regresi masing-masing 0,271, 0,362, dan 0,398. Ketiga dimensi *transformational leadership* yang memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB, *personal recognition* ternyata merupakan factor yang paling berpengaruh pada pembentukan OCB, diikuti oleh *inspirational communication* dan *vision*. Dengan demikian ketiga hipotesis Ha: “*Vision* memiliki hubungan yang positif dengan OCB”, Hb: “*Inspirational Communication* memiliki hubungan yang positif

dengan OCB”, dan He: “*Personal Recognition* memiliki hubungan yang positif dengan OCB” diterima.

Tabel 23  
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

H	<i>Transformational Leadership</i> memiliki hubungan yang positif dengan OCB.	Diterima parsial
Ha:	<i>Vision</i> memiliki hubungan yang positif dengan OCB.	diterima
Hb	<i>Inspirational Communication</i> memiliki hubungan yang positif dengan OCB.	diterima
Hc	<i>Supportive Leadership</i> memiliki hubungan yang positif dengan OCB.	ditolak
Hd	<i>Intellectual Stimulation</i> memiliki hubungan yang positif dengan OCB.	ditolak
He	<i>Personal Recognition</i> memiliki hubungan yang positif dengan OCB.	diterima

Sumber: Output SPSS



Utama  
UNIVERSITAS WIDYATAMA

## BAB V

### Pembahasan Dan Kesimpulan

#### V.1. Hasil Temuan Deskriptif

Hasil temuan deskriptif memperlihatkan bahwa menurut persepsi dosen dan karyawan administrasi UTAMA, kepemimpinan memiliki kecenderungan kearah gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini dapat dilihat dari *mean score* untuk seluruh dimensi transformational leadership yang hampir seluruhnya di bawah empat. Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi pada dasarnya berada dalam suatu kontinum yang dimulai dari ekstrim gaya transaksional hingga ekstrim gaya transformasional. Jika *mean score* di bawah empat (dari skala tujuh), maka dikatakan gaya kepemimpinan cenderung transaksional, sedangkan jika *mean score* lebih dari empat (dari skala tujuh), maka gaya kepemimpinan dikatakan cenderung transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional lebih cenderung berorientasi pada tugas, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih cenderung pada orang.

Temuan deskriptif memperlihatkan bahwa menurut persepsi dosen dan karyawan administrasi UTAMA, OCB dosen dan karyawan belum cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari *mean score* keempat dimensi OCB yang hampir seluruhnya berkisar empat, kecuali teoritis untuk dimensi *sportsmanship* yang di bawah tiga.

Secara teoritis dikatakan bahwa semakin transformasional gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka OCB karyawan dalam organisasi

tersebut akan juga semakin baik. Temuan deskriptif di atas mendukung teori tersebut. Hal ini dapat dilihat dari persepsi dosen dan karyawan administrasi UTAMA yang memandang gaya kepemimpinan di UTAMA cenderung kearah traksaksional, dan ternyata diikuti oleh OCB yang kurang begitu baik.

#### V.2. Hubungan *Transformational Leadership* Dan OCB

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap OCB, walau secara parsial. Dari lima dimensi *transformational leadership* terdapat dua dimensi yang tidak memiliki hubungan signifikan dengan OCB, yaitu *Supportive Leadership* dan *Intellectual Stimulation*. Ketiga dimensi lainnya, *Vision*, *Inspirational Communication*, dan *Personal Recognition* memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB.

Secara teoritis, kelima dimensi *transformatonal leadership* berhubungan positif dengan OCB. Organisasi yang memiliki karyawan yang OCB nya tinggi akan mampu menghadapi perubahan lingkungan dengan lebih baik dibanding organisasi yang OCB karyawannya rendah. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki OCB tinggi akan dengan sukarela bekerja dan memberi usaha, pikiran, dan tenaga bagi kepentingan kemajuan organisasi. Hal ini terjadi karena adanya keyakinan pada diri karyawan bahwa kemajuan organisasi merupakan kemajuan bagi individu karyawan itu juga.

Pimpinan yang memiliki visi yang baik akan memberikan keyakinan pada karyawan dalam suatu organisasi akan arah dan sasaran yang akan dituju oleh

organisasi. Dalam konteks UTAMA, hubungan visi positif dengan OCB dosen dan karyawan administrasi. Hal ini jelas menunjukkan bahwa bagi dosen dan karyawan UTAMA, pimpinan yang memiliki visi merupakan salah satu dasar bagi terbentuknya OCB. Pimpinan yang memiliki visi merupakan salah satu alat penting untuk membawa, menyatukan dan memfokuskan usaha dan perilaku individu pada satu tujuan ideal jangka panjang UTAMA. Visi merupakan tujuan ideal yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka menengah dan panjang. Visi merupakan ekspresi kondisi organisasi yang akan dicapai dalam masa depan, dan kondisi ini jelas harus merupakan suatu kondisi yang jauh lebih baik dibanding kondisi organisasi saat ini. Dosen dan karyawan administrasi UTAMA juga melihat visi merupakan sesuatu yang sangat penting. Jika dosen dan karyawan administrasi UTAMA melihat dan merasakan bahwa pimpinan UTAMA memiliki visi yang logis, benar dan operasional dalam tiap rencana jangka pendeknya, dan jika dosen dan karyawan administrasi memiliki keyakinan bahwa visi tersebut akan membawa UTAMA pada kondisi yang lebih baik dimasa yang akan datang, maka OCB dosen dan karyawan administrasi jelas akan meningkat. Yang menjadi masalah adalah, hasil temuan deskriptif memperlihatkan bahwa visi pimpinan UTAMA masih rendah. Mengingat pentingnya visi ini bagi pembentukan OCB, maka seharusnya pimpinan UTAMA perlu mengevaluasi, introspeksi dan belajar untuk merumuskan visi yang bisa diterima, dimengerti, diyakini, dan dapat terimplementasi dalam kondisi organisasi serta kondisi perubahan lingkungan yang ada.

*Inspirational communication* pimpinan UTAMA berhubungan positif dengan OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA. Penelitian-penelitian organisasi banyak menemukan bahwa komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam keberhasilan organisasi. *Inspirational communication* berhubungan dengan bagaimana pimpinan dalam organisasi melakukan komunikasi yang mampu menginspirasi bawahan untuk meyakini suatu kebenaran. Bahkan dalam masyarakat yang sangat maju dan modern sekalipun, pimpinan yang baik bukan tergantung pada tinggi rendahnya kemampuan intelektual sang pimpinan, tetapi lebih penting adalah pada kemampuan pimpinan tersebut untuk menginspirasi bawahannya. Kemampuan menginspirasi bawahan sangat bergantung pada kemampuan berkomunikasi pimpinan tersebut. Dalam hal ini jelas bahwa pimpinan yang baik harus memiliki **soft skill** yang tinggi, khususnya berkaitan dengan “*how to inspiring others (subordinates) through communication*”.

Pimpinan yang memiliki kemampuan komunikasi yang menginspirasi merupakan pimpinan yang mampu menjelaskan secara jelas dan benar apa yang dia yakini baik bagi organisasi, dan hal tersebut juga diyakini sebagai hal yang baik oleh bawahannya. Sering kali terjadi, pimpinan merasa sudah mengkonunikasikan apa yang dia inginkan, tetapi bawahannya tidak memahami apa yang sesungguhnya yang ingin dicapai oleh pimpinan tersebut. Hal inilah yang disebut sebagai salah satu *communication gap* dalam organisasi.

Hasil temuan deskriptif memperlihatkan bahwa *inspirational communication* pimpinan UTAMA masih rendah. Implikasinya adalah pada OCB

dosen dan karyawan administrasi yang juga masih kurang baik. Terlepas dari pro kontra subjektivitas dalam pengukuran persepsi, hasil ini seharusnya menarik untuk didalami. Jika diyakini bahwa komunikasi yang mampu menginspirasi bawahan penting, maka bagaimana pimpinan UTAMA melakukan komunikasi seharusnya perlu mendapat perhatian dari para pimpinan UTAMA. Apakah para pimpinan UTAMA sudah merasa melakukan komunikasi yang menginspirasi bawahan? Hal ini tentunya merupakan pertanyaan yang perlu dan menarik untuk direnungkan oleh para pimpinan UTAMA. Mungkin saja pimpinan sudah merasa melakukan yang terbaik, benar dengan hasil yang dianggap maksimal, tetapi kebenaran bukanlah sesuatu yang bersifat sepihak. Kebenaran merupakan justifikasi akan sesuatu yang bersifat universal.

*Supportive leadership* tidak berhubungan positif dengan OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA. *Supportive leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu membuat bawahan kreatif, tidak takut untuk menghadapi kegagalan. Pengambilan keputusan senantiasa menyangkut ketidakpastian akan masa yang datang. Keputusan yang dibuat saat ini, baru akan teruji pada masa yang akan datang. Selalu ada resiko kegagalan dalam setiap pengambilan keputusan. Pimpinan yang cerdas adalah pimpinan yang berani mendukung bawahannya pada saat bawahan tersebut harus mengambil keputusan dengan resiko yang “*calculated*”. Tanpa keberanian ini, bawahan juga akan tidak berani mengambil keputusan. Bawahan yang tidak berani mengambil keputusan akan menjadi orang yang tidak pernah mampu mengekspresikan kemampuannya.

Secara organisasi, pengambilan keputusan di lingkungan UTAMA selama ini bersifat sentralistik. Bahkan ditingkat menengahpun seringkali tidak terjadi pengambilan keputusan. Akibatnya, para dosen dan karyawan merasa bahwa pengambilan keputusan bukanlah merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab dalam bekerja di lingkungan UTAMA. Karena hal ini dianggap sudah merupakan budaya, maka hal ini tidak lagi dianggap sebagai determinan OCB. Dosen dan karyawan administrasi pada akhirnya menganggap bahwa hal tersebut bukan merupakan komponen dalam bekerja. Jika demikian, tidak mengherankan jika *supportive leadership* tidak berhubungan positif dengan OCB.

*Intellectual stimulation* tidak berhubungan positif dengan OCB dosen dan karyawan UTAMA. *Intellectual stimulation* berhubungan dengan cara bagaimana pimpinan menstimuli intelektualitas bawahannya. Pimpinan dapat menstimuli bawahan sehingga bawahan memiliki keinginan untuk belajar. Belajar akan meningkatkan kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugasnya, dan juga akan memampukan bawahan untuk lebih kreatif. Bawahan yang mengalami peningkatan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya dan semakin kreatif akan juga meningkatkan OCB nya.

Lingkungan kerja dosen dan karyawan administrasi UTAMA merupakan lingkungan intelektual, dimana UTAMA merupakan kampus tempat diselenggarakannya pendidikan D3, S1, dan S2. Lingkungan intelektual tentunya mensyaratkan individu-individu yang bekerja juga memiliki intelektualitas yang baik. Tanpa adanya stimuli intelektual pun, seharusnya tiap individu di

lingkungan UTAMA mengembangkan intelektualitasnya masing-masing. Dengan demikian stimuli intelektual bukanlah penentu apakah bawahan akan terstimuli untuk mengembangkan intelektualnya, karena pengembangan intelektual itu merupakan bagian dari proses bekerja di UTAMA. Yang penting bukan bagaimana pimpinan UTAMA menstimuli intelektualitas dosen dan karyawan administrasi, melainkan bagaimana komitmen dan konsistensi pimpinan dalam merancang program pengembangan intelektualitas itu sendiri. Misal, penyediaan anggaran pendidikan yang cukup, *reward/promosi* dari peningkatan intelektualitas yang dicapai oleh dosen dan karyawan administrasi, dll. Jadi, tidak adanya hubungan antara *intellectual stimulation* dengan OCB, mungkin dapat berlaku hanya pada organisasi tertentu, seperti UTAMA.

*Personal recognition* merupakan pengakuan pimpinan atas prestasi yang diberikan oleh bawahan. Jika bawahan merasa bahwa pimpinan memberi pengakuan yang cukup (bukan saja materi) untuk prestasi yang dicapai, maka bawahan akan merasa semakin terikat secara emosional, dan pada akhirnya akan meningkatkan OCB. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *personal recognition* pimpinan UTAMA berhubungan positif dengan OCB dosen dan karyawan administrasi. Dosen dan karyawan administrasi menganggap bahwa pengakuan atas prestasi yang diberikan secara adil dan layak akan membangkitkan OCB dosen dan karyawan administrasi.

Hasil temuan deskriptif menunjukkan masih rendahnya *personal recognition* pimpinan UTAMA atas prestasi yang diberikan oleh dosen dan karyawan. Seringkali hal ini bagaikan pisau bermata dua, pada satu sisi

pimpinan sudah merasa memberikan yang terbaik bagi prestasi yang diberikan bawahan, pada sisi lainnya bawahan merasa sebaliknya. Adakalanya juga hal ini disebabkan oleh ketidak jelasan serta konsistensi aturan yang berlaku. Dalam gaya transaksional sekalipun, kontrak antara pekerja dengan pemberi kerja harus jelas dan konsisten. Dalam gaya transformasional, kejelasan serta konsistensi ini juga merupakan hal yang mutlak untuk menjamin adanya perlakuan yang adil dan layak dalam memberikan pengakuan atas prestasi yang diberikan bawahan. Hal ini sangat perlu diperhatikan mengingat dampaknya pada pembentukan OCB dosen dan karyawan administrasi. Temuan ini perlu diperhatikan dan dipelajari lebih lanjut, sebagai bahan untuk mengevaluasi kebijakan pimpinan UTAMA selama ini, khususnya yang berkaitan dengan apresiasi atas prestasi dosen dan karyawan administrasi.

### V.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Beberapa keterbatasan yang dapat dikemukakan antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu kasus, yaitu di lingkungan Universitas Widyatama dengan dosen tetap dan karyawan administrasi sebagai responden. Hal ini mengakibatkan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi.

2. Penelitian bersifat *cross section* yang menangkap (*captured*) persepsi hanya pada satu momen waktu saja, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat mengungkapkan tren dari variable yang diukur.
3. Kemungkinan pemahaman yang berbeda atas indikator-indikator variabel yang disebabkan perbedaan tingkat pendidikan responden, khususnya untuk responden dari kelompok karyawan administrasi.
4. Alat ukur yang seluruhnya *adapted* yang dikembangkan di negara maju mungkin kurang sesuai dengan kondisi social dan budaya di negara sedang berkembang, dalam hal ini khususnya Indonesia.

#### V.4. Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian, beberapa saran dapat dikemukakan, antara lain:

1. OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA merupakan hal yang sangat penting bagi UTAMA dalam mengarungi perjalanannya di tengah-tengah kondisi lingkungan persaingan yang semakin tinggi. Dosen dan karyawan yang memiliki OCB tinggi akan menjadi aset yang sangat penting bagi UTAMA. OCB merefleksikan dosen dan karyawan yang memiliki dedikasi, loyalitas dalam bentuk kesediaan untuk bekerja melampaui batas-batas tugas dan tanggung jawab yang diberikan padanya. OCB dosen dan karyawan yang tinggi akan memampukan UTAMA untuk lebih kreatif dalam menghadapi lingkungan yang seringkali

- sangat tidak bersahabat. Jika UTAMA memiliki dosen dan karyawan administrasi yang memiliki OCB tinggi, maka UTAMA akan mampu menghadapi dan melakukan apapun bagi pertumbuhannya.
2. Salah satu determinan bagi terbentuknya OCB dalam suatu organisasi adalah adanya gaya kepemimpinan yang cenderung ke arah transformasional. Tiga dari lima dimensi kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan OCB, dan dua lainnya tidak. Dua dimensi yang tidak berhubungan positif dengan OCB jangan dianggap sebagai dimensi yang tidak penting, karena hal ini mungkin bersifat kasuistik. Untuk itu disarankan agar pimpinan UTAMA, terutama pimpinan puncak mengevaluasi kepemimpinan yang saat ini berjalan. Sangat disarankan agar kepemimpinan di UTAMA mengarah ke gaya transformasional, mengingat gaya ini dianggap paling mampu untuk menstimuli terbentuknya OCB dalam organisasi.
  3. Dari lima dimensi *transformational leadership*, hanya tiga dimensi yang secara statistik berhubungan positif dengan performa, yaitu: *vision*, *inspirational communication*, dan *personal recognition*. Dari hasil regresi dapat dilihat bahwa berdasarkan besarnya nilai koefisien Beta, maka dari ketiga dimensi yang berhubungan positif tersebut ternyata *personal recognition* memiliki pengaruh yang paling besar, diikuti oleh *inspirational communication*, dan *vision*.

4. Mengingat pentingnya OCB bagi perkembangan dan pertumbuhan UTAMA dimasa yang akan datang, maka pimpinan puncak UTAMA perlu memperhatikan beberapa hal-hal sebagai berikut:
- a. Perlu memahami bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak mampu membentuk OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA. Jika pimpinan UTAMA merasa perlu untuk mengembangkan OCB dosen dan karyawan UTAMA, maka gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk itu adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, bila pimpinan ingin membentuk OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA, maka pimpinan UTAMA harus terlebih dahulu merubah paradigma kepemimpinan yang saat ini cenderung transaksional menjadi transformasional. Hal ini tentunya bukan merupakan hal yang mudah. Langkah pertama dalam perubahan tersebut tentunya harus didasari *willingness* dan komitmen pimpinan puncak bahwa perubahan tersebut dirasakan perlu bagi perkembangan dan pertumbuhan organisasi.
  - b. Berdasarkan hasil regresi, maka dalam perubahan menuju gaya kepemimpinan transformasional perlu dilakukan prioritas pengembangan, yang dimulai dari dimensi *personal recognition*, diikuti dengan *inspirational communication* dan *vision*. Walaupun *supportive leadership* dan *intellectual stimulation* secara statistik

tidak berhubungan signifikan dengan OCB, bukan berarti kedua dimensi tersebut tidak perlu dikembangkan.

5. Masalah yang sering muncul dalam proses perubahan gaya kepemimpinan ini adalah pemahaman pimpinan yang mungkin belum tepat atas perbedaan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, serta dampaknya bagi pembentukan OCB. Jika demikian, maka sangat disarankan agar para pimpinan memahami terlebih dahulu kedua gaya kepemimpinan ini beserta dengan dimensi-dimensinya. Untuk itu mungkin perlu dilakukan semacam pelatihan atau workshop dengan melibatkan orang yang kompeten di bidang ini.
6. penelitian ini menghubungkan *transformational leadership* dengan OCB. Apakah hubungan ini langsung atau tidak, mungkin masih akan menjadi perdebatan yang panjang. Penulis menyarankan untuk mencoba melihat hubungan kedua konstruk ini melalui mediasi factor lain, misal: motivasi, kreativitas, dll.
7. penelitian selanjutnya juga dapat melihat gap persepsi antara pimpinan dengan dosen dan karyawan administrasi.

#### V.5. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana persepsi dosen tetap serta karyawan administrasi terhadap implementasi *transformational leadership* serta

OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA. Hal ini dilandasi pemikiran teoritis yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam jangka panjang tergantung pada seberapa besar dukungan individu-individu dalam organisasi.

Organisasi yang merupakan kumpulan dari individu-individu, dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tentunya sangat bergantung pada individu-individu tersebut. OCB merupakan refleksi kesediaan orang-orang dalam organisasi untuk secara sadar dan sukarela memberikan lebih dari pada apa yang seharusnya dia berikan bagi organisasi. Organisasi yang memiliki individu-individu dengan OCB yang tinggi akan mampu melakukan apa saja bagi pertumbuhan organisasi tersebut.

OCB dosen dan karyawan UTAMA yang masih kurang baik, seharusnya menjadi pekerjaan rumah yang besar bagi pimpinan UTAMA, khususnya pada usaha bagaimana meningkatkan OCB tersebut. Salah satu determinan OCB adalah gaya kepemimpinan. Secara teoritis gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam mengembangkan OCB individu dalam organisasi. Pimpinan perlu memperhatikan hal ini mengingat kondisi lingkungan dan persaingan yang dari tahun ketahun pastinya akan semakin kompleks. Pimpinan perlu menstimuli peningkatan OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA agar para dosen dan karyawan administrasi secara sukarela memberikan prestasi terbaik yang bahkan diluar tanggung jawabnya yang ditujukan bagi kemajuan UTAMA.

Berdasarkan hasil penelitian ini, pimpinan UTAMA perlu melakukan evaluasi atas gaya kepemimpinan yang berjalan selama ini, dan perlu

mempertimbangkan reorientasi gaya kepemimpinan yang mengarah pada gaya transformasional.



## Daftar Pustaka

- Appelbaum, Steven., Bartolomucci, Nicolas., Beaumier, Erika., Boulanger, Jonathan., Corrigan, Rodney., Dore, Isabelle., Girard, Chrystine., Serroni, Carlo. (2004). Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust. *Management Decision*. Vol. 42, No.1. pp. 13-40.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Bateman, T.S. and Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 587-95.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8., pp. 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving leadership effectiveness through transformational leadership*. California, USA7 Sage.
- Benjamin, Lily and Flyin, Francis J. (2006). Leadership Style and Regulatory Mode: Value From It. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 100, pp. 216-230.
- Bersona, Yair. & Avolio, Bruce J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 625–646
- Bettencourt, L., Meuter, M. and Gwinner, K. (2001). A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 1, pp. 29-41.
- Bogler, Ronit and Somech, Anit. (2005). Organizational Citizenship Behavior In School. *Journal of Educational Administration*. Vol.43 No.5, pp.420-438.
- Bolon, Douglas S. (1999). Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Hospital & Health Services Administration*. Summer, 42. 2. pp.221-241.
- Bowler, Wm.Matthew (2006). *Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior*. Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.

- Chen, Li Yueh. (2004). Examining The Effect of Organizational Culture and Leadership Behavior on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge., September.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35–66). Amsterdam, Netherlands: JAI Press.
- George, J.M. (1996). Group affective tone. in West, M.A. (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*, Wiley, New York, NY, pp. 77-94.
- Judge, T. A., and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 755-768.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavior Science*. 9 (2). Pp. 131-133.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
- Mackenzie, S., Podsakoff, P. and Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 87-98.
- MacKenzie, Scott B., Podsakoff, Philip M. and Rich, Gregory A. (2001). Transformational and Transactional Leadership And Salesperson Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 29, No. 2., pp. 115-134.
- Netemeyer, R., Boles, J., Mckee, D. and Mcmurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 85-98.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D.W. and Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 3-10.
- Pawar, Badrinarayan S. (2003). Central Conceptual Issues In Transformational Leadership Research. *Leadership & Organization Development Journal*. 24/7, pp. 397-406.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bacharach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 513-63.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Sutoko, Mame S. (2005). Makalah Pemilihan Calon Rektor Universitas Widyatama, Bandung.
- Sweetland, S.R. and Hoy, W.K. (2000). School characteristics and educational outcomes: toward an organizational model of student achievement in middle schools. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 36, pp. 703-29.
- Tepper, B.J. and Taylor, E.C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, pp. 97-105.
- Turnipseed, D. and Murkison, G. (2000). Good soldiers and their syndrome: organizational citizenship behavior and the work environment. *North American Journal of Psychology*, Vol. 2, pp. 281-302.
- VanYperen, N.W., Berg, A.E. and Willering, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision making and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 377-92.
- Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 601-17.
- Zulganef, Lasmanah (2004). Analisis Niat Siswa SMU Untuk Melanjutkan Studi Ke Perguruan Tinggi Melalui Theory Of Planned Behavior. *Unpublished Laporan Penelitian*, Badan Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Widyatama.

