

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam perusahaan, pemimpin dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestisi suatu organisasi. Selain itu pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan. Bagaimanapun juga kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam memberikan pengarahan adalah faktor yang penting dari efektivitas manajer.

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

Ada beberapa gaya kepemimpinan menurut berbagai teori kepemimpinan. Sebagian besar teori kepemimpinan seperti teori model fledler, teori jalur tujuan, dan model pemimpin partisipasi menyangkut gaya pemimpin transaksional. Disamping itu ada tipe pemimpin lain yang mempengaruhi pengikut-pengikut untuk mengatasi kepentingan diri karyawan demi kebaikan organisasi dan mampu menimbulkan efek yang mendalam terhadap pengikut-pengikutnya. Pemimpin tersebut adalah kepemimpinan transformasional (Robbins, 2003:507) Bila karyawan

mempercayai seorang pemimpin, karyawan bersedia berkorban bagi tindakan pemimpin, percaya bahwa hak dan kepentingannya tidak akan disalah-gunakan. Keefektifan manajerial dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dari para pengikut. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini orang berpaling ke hubungan pribadi sebagai pedoman dan mutu, dari hubungan ini umumnya ditentukan oleh tingkat kepercayaan kepada pemimpin (Robbins, 2003:73).

Adapun bentuk kepemimpinan yang diterapkan di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan adalah terkait kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan yang diterapkan di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan yang cenderung beragam hal ini karena PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan memiliki beberapa manajer sesuai dengan bagian yang ditangani oleh manajer tersebut, misalnya manajer penjualan, manajer sumber daya manusia (HRD), manajer promosi dan lain sebagainya yang tentu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam memimpin anak buahnya.

Spector (1985) dalam Bokti dan Talib (2009:299) menyatakan bahwa rendahnya kepuasan terhadap pekerjaan merupakan indikator dari perhitungan produktivitas dan nantinya mengarah pada tingkat absensi yang semakin tinggi dan keenganan karyawan keluar dari pekerjaannya. Sedangkan Robbins (2003:179) menyatakan kepuasan merupakan sebuah sikap seseorang terhadap pekerjaan. Pendapat tersebut diperkuat oleh Cherrington (1994:306) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mengarah pada bagaimana karyawan menyukai pada pekerjaannya.

Bokti dan Talib (2009) juga menyatakan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan secara parsial mampu memediasi hubungan faktor-faktor psikologi pekerjaan terhadap penyimpangan perilaku. Maksudnya bahwa

jika kepuasan terhadap pekerjaan rendah maka terdapat kemungkinan penyimpangan perilaku karyawan dalam pekerjaan.

Para karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan saat ini sebagian besar merasa tidak puas hal ini dikarenakan beberapa hal, antara lain gaji yang lebih kecil apabila dibandingkan dengan perusahaan lain, tuntutan pekerjaan yang berat, lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan alasan-alasan lainnya.

Disamping kepercayaan aspek perilaku lainnya yang penting bagi efektifitas organisasi adalah *Organizational citizenship behavior* (OCB). Tiga kategori perilaku pekerja yang penting bagi keefektifan organisasi adalah: individu harus masuk ke dalam dan tinggal di dalam suatu organisasi, mereka harus menyelesaikan peran khusus dalam suatu pekerjaan tertentu, dan mereka harus terikat pada aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi-persepsi perannya. Kategori terakhir itulah yang sering disebut juga sebagai

Organizational citizenship behavior (OCB). *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang bukan merupakan bagian dari tugas yang telah dipersyaratkan secara formal bagi seorang karyawan tetapi secara keseluruhan mendorong fungsi efektif organisasi (Robbins, 2003:21). Penelitian ini menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan.

Para karyawan yang bekerja di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan saat ini kurang memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap perusahaan hal ini dikarenakan banyak karyawan yang diambil dari *outsourcing* ataupun kontrak sehingga rasa memiliki perusahaan kurang yang pada akhirnya karyawan hanya bekerja sesuai yang

telah ada dalam kontrak, dan tidak berusaha untuk melakukan peran *extra-role* saat bekerja.

Dari kenyataan di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan tersebut di atas menunjukkan bahwa adanya ketidaksesuaian antara peraturan yang ada dengan pelaksanaan di lapangan. Oleh karena itu PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan perlu melakukan perbaikan di bidang yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff, *et al.*, (1990 dalam Utomo, 2002) bahwa “perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi”. Dalam pandangan yang sama, Organ dan Ryan (1995), dalam Tschannen (2003) juga menjelaskan bahwa “kepemimpinan yang mendukung memiliki hubungan dengan *organizational citizenship behavior*”.

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

Menurut Organ dan Ryan dalam Luthans, (2007:251) dimensi kepuasan kerja secara jelas berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* hal ini didukung oleh penelitian Jiang, *et al.*, (2011) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan latar belakang tersebut dan menariknya pengaruh kepemimpinan transformasional yang berdampak pada kepercayaan terhadap pemimpin serta *Organizational citizenship behavior* (OCB), maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Serta Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada diatas maka yang menjadi rumusan dari permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat akademis

Memberikan tambahan referensi bagi yang ingin melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*.

2. Manfaat praktis

Memberikan informasi tambahan kepada manajemen sumber daya manusia dalam memilih gaya kepemimpinan yang baik dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan perusahaan.

1.5. Sistematika Skripsi

Sistematika penulisan skripsi ini sebagaimana dijelaskan dalam rincian berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika skripsi.

BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Bab ini menjelaskan penelitian terdahulu, landasan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, model penelitian dan hipotesis penelitian

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini akan di paparkan mengenai desain penelitian, identifikasi variabel, jenis dan sumber data, pengukuran data, alat dan metode pengumpulan data, populasi, sampel teknik pengambilan data, dan analisis data yang digunakan dalam menganalisis dan memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya.

BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab empat diuraikan tentang gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data, analisis data, dan pembahasan hasil.

BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini akan ditarik kesimpulan mengenai semua pembahasan pada bab-bab sebelumnya dan berisi saran-saran yang mungkin dapat berguna sebagai pertimbangan dalam mengambil langkah selanjutnya.

merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Mas'ud, 2004; dalam Nugraheny, 2009). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2004; dalam Mariam, 2009).

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Robbins (2006:49) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2008:24) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2005; dalam Nurjanah, 2008) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz dan Khan, 1978; Koh *et al.*, 1995; Mowday *et al.*, 1982, dalam Desianty, 2005).

Selain itu Gibson *et al.*, (2006:263) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Rivai, 2004:11).

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:224; dalam Dewi, 2010) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Tjiptono (2001:161; dalam Dewi, 2010) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam

berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakantindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan situasional artinya gaya kepemimpinan yang didasarkan pada situasi dan kondisi. Karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu Heidjrachman dan Husnan (2002; dalam Dewi, 2010). Pada saat menjelaskan tugas-tugas kelompok maka ia harus bergaya direktif, pada saat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya maka ia harus bergaya konsultatif, untuk merumuskan tujuan kelompok ia bergaya partisipatif sedangkan pada saat bawahan telah mampu dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas maka ia bergaya delegatif (Sugiyono, 2007:132).

Menurut Rivai (2004:64) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Flippo (1994:26) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

Sedangkan Thoha (2004; dalam Nurjanah, 2008) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005:299) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif). Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.

2. Kepemimpinan yang mendukung (supportif). Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya.
3. Kepemimpinan partisipatif. Berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi). Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Sedangkan penelitian Iowa University yang dilakukan oleh Ronald, *et al.*, dibawah bimbingan Lewin pada tahun 1930-an (dalam Luthans, 2006:638) menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Otokratis (*Autocratic*). Pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaanya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman.
2. Bebas kendali (*Laissez faire*). Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Peran aktif dilakukan oleh anggota organisasi yang bebas memilih cara bekerja.

3. Demokratis (*Democratic*). Pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander, *et al.*, 2002; Yammarino, *et al.*, 1993; dalam Mariam, 2009). Hal ini menurut Humphreys (2002; dalam Mariam, 2009) maupun Liu, *et al.* (2003; dalam Mariam, 2009) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional, yaitu:

1. Kepemimpinan Transformasional

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya

berada pada ujung yang berbeda (Dvir, *et al.*, 2002; dalam Mariam, 2009).

Kepemimpinan transformasional merupakan model gaya kepepemimpinan dengan cara mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang (Ismail, *et al.*, 2011).

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu, *et al.*, 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino *et al.*, 1993; dalam Mariam, 2009).

Bass, *et al.*, (2003; dalam Mariam, 2009) serta Humphreys (2002; dalam Mariam, 2009) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*). *Idealized influence* menurut Sarros dan Santora (2001; dalam Mariam, 2009) merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma,

namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty dan Griffin, 2004; dalam Mariam, 2009).

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass, *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Sarros dan Santora, 2001; Yammarino, *et al.*, 1993; dalam Mariam, 2009).

Idealized influence merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty dan Griffin, 2004; dalam Mariam, 2009).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002; dalam Mariam, 2009) serta Rafferty dan Griffin (2004; dalam Mariam, 2009) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, inspirasi pemimpin transformasional kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan

melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty dan Griffin, 2004; dalam Mariam, 2009).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002; dalam Mariam, 2009) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass, *et al.*, 2003; dalam Mariam, 2009).

Intellectual stimulation, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty dan Griffin, 2004; dalam Mariam, 2009). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang

ditawarkan (Rafferty dan Griffin, 2004; Yammarino, *et al.*, 1993; dalam Mariam, 2009).

Bass, *et al.*, (2003; dalam Mariam, 2009) serta Sarros dan Santora (2001; dalam Mariam, 2009) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

Individualized consideration atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass, *et al.*, 2003; Sarros dan Santora, 2001; Yammarino, *et al.*, 1993; dalam Mariam, 2009).

2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan

tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.

Dalam *transactional leadership* tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass, *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Liu, *et al.*, 2003; Yammarino, *et al.*, 1993; dalam Mariam, 2009). Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi.

Kepemimpinan transaksional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan (Ismail, *et al.*, 2011)

Waldman, *et al.* (2002; dalam Mariam, 2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional “beroperasi” pada sistem atau budaya yang sudah ada (*existing*) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Humphreys (2002; dalam Mariam, 2009) serta Yammarino, *et al.* (1993; dalam Mariam, 2009) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradig praktik kepemimpinan dalam organisasi.

Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass, *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Yammarino, *et al.*, 1993; dalam Mariam, 2009). Sedangkan pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi ke dalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif.

Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Sementara *passive management by exception* pemimpin menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass, *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Yammarino, *et al.*, 1993; dalam Mariam, 2009).

Bass, *et al.* (2003; dalam Mariam, 2009) maupun Sarros dan Santora (2001; dalam Mariam, 2009) menjelaskan bahwa karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapai tujuan.

Sebaliknya, *management by exception* (aktif maupun pasif) menurut Yammarino, *et al.*, (1993; dalam Mariam, 2009) dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif. Sedangkan *passive management by exception* tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan sistem organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja. Kondisi tersebut akan membawa kejenuhan pada bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros dan Santora, 2001; dalam Mariam, 2009). Penelitian Shea dan Christine (1999; dalam Mariam, 2009) yang berjudul: *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task*, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino, *et al.*, (1993; dalam Mariam, 2009) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Demikian pula dengan Humphreys (2002; dalam Mariam, 2009) yang menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar perukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu *menyatukan* seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang

ditetapkan. Penelitian yang dilakukan oleh Kim (2002), hasil dari analisis *multiple regression* memperlihatkan bahwa penggunaan gaya manajemen partisipatif oleh manajer secara positif dihubungkan dengan tingkat yang tinggi dari kepuasan kerja. Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademis membagi kepercayaan bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian, Yammarino, *et al.*, (1993; dalam Mariam, 2009) menyimpulkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan hubungan tersebut lebih kuat jika dibandingkan hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino, *et al.*, (1993; dalam Mariam, 2009) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional (*management by exception*).

Studi Bass, *et al.*, (2003; dalam Mariam, 2009) juga menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Bass, *et al.*, (2003; dalam Mariam, 2009) menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimism dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan target berdasarkan prinsip pertukaran yang justru dapat berdampak negatif dalam jangka panjang.

Penelitian Humphreys (2002; dalam Mariam, 2009) dalam lingkup industri jasa lebih jauh membuktikan peranan kritical kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bono dan Judge (2003; dalam Mariam, 2009) secara empiris juga menemukan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja dalam penelitian Bono dan Judge (2003; dalam Mariam, 2009) diukur dari banyak aspek, baik yang bersifat obyektif maupun subyektif, sehingga mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam situasi apapun.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2008:173) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bawahan harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan. Untuk memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Meskipun banyak faktor yang perlu dipertimbangkan, Heidjrachman dan Husnan (2008:173) membagi ke dalam 4 (empat) faktor yaitu:

- 1) faktor dalam organisasi
- 2) faktor bawahan
- 3) faktor pimpinan manajer
- 4) faktor situasi penugasan

Konsep kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1969; dalam Thoha, 2004:64). Selanjutnya dari hasil pemikiran Blanchard dan Hersey (2005:178) merumuskan ada 4 perilaku dasar kepemimpinan situasional, yaitu:

a. Perilaku direktif

Perilaku direktif adalah perilaku yang diterapkan apabila pimpinan dihadapkan pada tugas yang rumit dan bawahan belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut, atau pimpinan berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Pimpinan menjelaskan hal-hal yang perlu dan harus dikerjakan.

b. Perilaku konsultatif

Perilaku konsultatif adalah perilaku yang diterapkan ketika bawahan telah termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Di sini pimpinan hanya perlu memberi penjelasan yang lebih terperinci dan membantu mereka untuk mengerti dengan meluangkan waktu membangun hubungan yang baik dengan bawahan.

c. Perilaku partisipatif

Perilaku partisipatif diterapkan apabila pegawai telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang dekat dengan pimpinan. Pimpinan meluangkan waktu untuk berbincang-bincang dengan bawahan, untuk lebih melibatkan bawahan dengan keputusan-keputusan kerja, dan untuk mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kinerja.

d. Perilaku delegatif

Perilaku delegatif diterapkan apabila bawahan telah sepenuhnya paham dan efisien dalam kinerja tugas, sehingga pimpinan dapat melepaskan bawahan untuk menjalankan tugasnya sendiri.

Berdasarkan empat perilaku dasar dalam gaya kepemimpinan situasional di atas, maka kepemimpinan yang berhasil menurut

Heidjrachman dan Husnan (2008:174) adalah pemimpin yang mampu menerapkan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu. Selanjutnya pimpinan perlu mempertimbangkan setiap situasi khusus dalam rangka memahami gaya mana yang lebih tepat untuk diterapkan. Kepemimpinan situasional berlandaskan pada hubungan saling mempengaruhi antara:

- 1) Sejumlah tingkah laku dalam tugas diperlihatkan oleh seorang pemimpin
- 2) Sejumlah tingkah laku dalam berhubungan sosial diperlihatkan oleh seorang pemimpin.
- 3) Tingkat kesiapan ditunjukkan oleh para bawahan dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan tertentu (Hersey, 1994:52-53; dalam Asrofi, 2006). Kemampuan dan keinginan menentukan kesiapan seorang individu maupun kelompok, karena itu gaya kepemimpinan harus menyesuaikan diri dengan tingkat kesiapan para bawahan.

Menurut Miriam, (2009) gaya kepemimpinan dapat diukur dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang berupa:

- a) Pengaruh Ideal
- b) Inspirasi
- c) Pengembangan Intelektual
- d) Perhadian Pribadi

2.2.2. Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu perpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur,

loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid, *et al.*, 2003: 40; dalam Sunarto, 2005:28).

Pengertian di atas, menggambarkan bahwa penyempurnaan di bidang personalia hanya selalu mendapat perhatian untuk menuju karyawan yang profesional dengan berbagai pendekatan dan kebijaksanaan. Untuk itu, diperlukan adanya pembinaan, penyadaran, dan kemauan kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Apabila karyawan penuh kesadaran bekerja optimal maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai.

Peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi kenyataan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2004:142).

Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer (1966; dalam As'ad, 2003:122) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2003:114). Sementara itu, menurut Heidjrachman dan Husnan mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan

bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat (Heidjrachman dan Husnan, 2008: 194).

Menurut Loeke (dalam Sule, 2002:211), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh.

Merujuk pada berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerjanya adalah: (a) faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi. jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya; (d) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Kotler dan Armstrong, 2007:71). Pendapat lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193).

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa

puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan berkurang (Hasibuan, 2001:202).

Teori kepuasan kerja menurut Wesley dan Yulk dapat diterangkan menurut tiga macam teori, yaitu: Pertama, *discrepancy theory* mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian, Locke (1969; dalam Luthans, 2006:243) menerangkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *should he* (*expectation, needs* atau *values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wanous dan Lawler (dalam As'ad, 2003:105) mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung pada bagaimana ketidaksesuaian (*discrepancy*) yang dirasakan.

Kedua, *equity theory* yang dikembangkan oleh Adam (1963; dalam Chapman, 2002). Pada prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen-elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu: (a) *input*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh

pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya; (b) *out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya; (c) *comparisons persona*, adalah perbandingan antara input dan out comes yang diperolehnya.

Ketiga, *Two factor theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1966; dalam Munandar, 2008:331). Prinsip-prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang kontinyu (dalam As'ad, 2003:108). Berdasarkan hasil penelitiannya Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: (a) *satisfiers* atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: *achievement, recognition, work it self, responsibility* dan *advancement*; dan (b) *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: *company policy and administration, supervision tehncial, salary, interpersonal relations, working condition, job security* dan *status*.

Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja bawahan.

Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang

berlanjut. Menurut Strauss dan Sayles (1980; dalam Purwanto dan Wahyuddin, 2007) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Dessler (1982; dalam Purwanto dan Wahyuddin, 2007) mengemukakan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Handoko, 2001:196). Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan.

Menurut Muhadi, (2007) pengukuran kepuasan karyawan dapat diukur dengan menggunakan alat ukur sebagai berikut:

- a) Kepuasan dengan Gaji
- b) Kepuasan dengan Promosi
- c) Kepuasan dengan Rekan Kerja
- d) Kepuasan dengan Atasan
- e) Kepuasan dengan Pekerjaan Itu Sendiri

2.2.3. *Organizational citizenship behavior*

a. Pengertian *Organizational citizenship behavior*

Elemen penting yang diperhatikan dalam organisasi adalah perilaku *extrarole*. Organ dan Batemen (1983) dan Smith, *et al.*, (1983; dalam

Saragih dan Joni, 2007) menamakan kinerja *extra-role* dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB). OCB adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal (Smith, *et al.*, 1983; dalam Saragih dan Joni, 2007). OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997:1). Organ, *et al.*, (2006:31) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. (Elanain, 2007)

Beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan:

- a. Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.
- b. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal.
- c. Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

b. Aspek-Aspek *Organizational citizenship behavior*

Organ, *et al.*, (2006:2) mengatakan bahwa orang yang melakukan *organizational citizenship behavior* dikenal sebagai “tentara yang baik”.

Terdapat lima dimensi OCB menurut Organ, *et al.*, (2006:120) adalah sebagai berikut:

a. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada member pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas

c. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

d. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah – masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur

organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior*

Siders, *et al.*, (2001; dalam Djati, 2008) Perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dsb sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan.

Faktor-faktor dalam OCB antara lain:

1. Budaya dan iklim organisasi.

Menurut Organ, *et al.*, (2006) terdapat bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu munculnya perilaku OCB. Sektor nonprofit memiliki perbedaan dengan sektor profit di beberapa aspek kebudayaan seperti tujuan, nilai, kompensasi, tugas atau kewajiban, dan gaya kepemimpinan. Pembagian organisasi berdasarkan tujuannya yaitu organisasi profit dan nonprofit, masing-masing memiliki budaya dan iklim organisasi yang berbeda, sehingga hal ini mempengaruhi perilaku OCB yang muncul di kedua jenis organisasi tersebut.

2. Kepribadian dan suasana hati.

Kepribadian dapat mempengaruhi perilaku pekerja secara kelompok dan individu. George dan Brief (1992) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang relatif tetap,

sedangkan *mood* dapat berubah-ubah. Suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh faktor situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian.

3. Komitmen Organisasi.

Eflina (2004) menyatakan bahwa latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap OCB total adalah komitmen afektif dan kontinuans.

4. Tipe Kepemimpinan.

Pada penelitian Podsakoff, *et al.*, (1990) menyatakan bahwa “perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi”. Kaihatu (2007) juga melakukan penelitian mengenai tipe kepemimpinan transformational memiliki pengaruh yang kuat dalam membentuk perilaku OCB pada karyawan.

5. Persepsi terhadap dukungan organisasional.

Pekerja yang mendapat dukungan dari organisasi akan memberikan timbal-balik dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

6. Persepsi antara kualitas antara atasan-bawahan.

Minner (1988; dalam Sutrisno, 2010:170) mengemukakan bahwa interaksi antar atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan pekerja, produktifitas, dan kinerja karyawan.

7. Masa kerja.

Greenberg dan Baron (2000:345) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Karyawan yang telah lama bekerja di dalam suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut.

8. Jenis Kelamin (*gender*).

Konrad, *et al.* (2000) mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerjasama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relation identities*) dari pada pria (Gabriel dan Gardner, 1999) dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam melakukan perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat mereka bekerja. Lovell, *et al.* (1999) juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkat OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar dari pada pria. Morrison (1994) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibandingkan pria. Secara teoritis mungkin perbedaan gender ini mungkin lebih terlihat pengaruhnya pada OCB-I (OCB yang ditunjukkan secara langsung kepada individu lain, seperti menolong rekan kerja) daripada OCB O (OCB yang ditunjukkan secara langsung pada organisasi, seperti menjaga fasilitas organisasi).

9. Latar Belakang Pendidikan.

Penelitian yang dilakukan Universitas Monash terhadap 220 sampel menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan tidak mempunyai pengaruh terhadap komitmen dan OCB.

10. Usia

Jahangir, *et al.*, (2004) menyatakan bahwa pegawai yang lebih muda flkesibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuan organisasinya. Sehingga, para pegawai muda dan tua bisa memiliki orientasi-orientasi yang berbeda kepada diri mereka sendiri, orang lain dan pekerjaannya. Perbedaan usia bisa menghasilkan perbedaan motif pada OCB. Pada penelitian yang dilakukan LMU (Ludwig-Maximilians-University, Munich) menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

Selain beberapa faktor yang disebut diatas masih ada faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi OCB seperti yang dikemukakan oleh Podsakoff, *et al.*, (dalam Burton, 2003) mengidentifikasi 4 elemen yang memiliki hubungan dengan OCB, yaitu :

1. Karakteristik individual karyawan/ anggota organisasi

Konovsky dan Organ (1996) mengatakan bahwa faktor bawaan dan karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan psikologis, dan sikap merupakan prediktor OCB. Diketahui bahwa karyawan yang sabar, optimis, ekstrovert, empatik, dan berorientasi tim lebih cenderung berorientasi menunjukkan perilaku OCB (dalam Sinuraya, 2008).

2. Karakteristik tugas / pekerjaan

Studi - studi yang berfokus pada karakteristik tugas/ pekerjaan membedakan berdasarkan lima area, yaitu : (1) *Task Feedback* (2) *Task Rutinization* (3) *Intinsically Satisfying Task* (4) *Task Interdependence* dan (5) *Employee Involvement* (Podaskoff, Mackenzie dan Boomer, dalam Burton, 2003). Hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa *employee involvement* memperlihatkan signifikasni dengan OCB, dimana ketika karyawan mendapatkan tugas yang menarik yang mampu membuat karyawan terserap dalam pekerjaannya, maka karyawan akan cenderung untuk melakukan tugas ekstra. Sedangkann *task rutinization* menjadi satusatunya variabel yang memiliki hubungan negatif dengan OCB. Kemudian ditemukan juga bahwa *task interdependence* tidak langsung berhubungan dengan OCB, melainkan melalui variabel lain seperti perasaan tanggung jawab terhadap rekan kerja dan suatu pekerjaan.

3. Karakteristik kepemimpinan

Secara keseluruhan, perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB (Podsakoff, *et al.*, dalam Burton, 2003). *Transformational Leadership*, *Leadership* dan *Substitute for Leadership* memiliki hubungan dengan OCB. Namun, "*super*" *leadership* tidak memiliki hubungan dalam menampilkan OCB dalam organisasi (Burton, 2003). Oleh karena itu daapat disimpulakn bahwa karyawan akan bersedia melakukan pekerjaan / tugas tambahan jika mereka bekerja pada manajer/ atasan yang inspiasional dan suportif.

4. Karakteristik organisasi

Penelitian sebelumnya bahwa *organizational formalization*, *organization flexibility*, dan *advisory/ staff support* tidak menunjukkan signifikansi yang konsisten terhadap OCB. Disisi lain *percieved*

organizational support (POS) menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap OCB. Penghubung yang kuat tersebut ada pada dimensi *altruisme* yang dikemukakan oleh Setton, Bennett, dan Liden sebagai OCB I , dimana "I" menunjukkan interaksi dengan individu bukan dengan organisasi (Burton, 2003).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa OCB bukan hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal yaitu seperti karakteristik tugas, karakteristik kepemimpinan, dan karakteristik organisasi.

d. Keuntungan OCB

Keuntungan OCB dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. Chen, *et al.* (dalam Koopman, 2003) mengatakan bahwa OCB (terutama *altruism*, *conscientiousness*, dan *spotrmanship*) dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan. OCB dapat membuat karyawan lebih lama berada di dalam organisasi, memiliki kualitas perusahaan yang tinggi, dan membantu kesuksesan perusahaan. Jadi OCB dapat membentuk lingkungan kerja organisasi yang baik sehingga memunculkan dedikasi karyawan, tingkat *turnover* yang rendah, dan kualitas yang baik (Chien, *et al.*, dalam Koopman, 2003). Allen dan Rush (1998; dalam Koopman, 2003) menyatakan bahwa OCB dapat memunculkan suatu hubungan yang baik antara karyawan.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sehingga jelas dengan gaya kepemimpinan transformasional maka terdapat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan karyawan di masa yang akan datang yang berarti kontribusi atau OCB bawahan terhadap perusahaan akan juga mengalami peningkatan, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Zahabi, *et al.*, (2012) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

2.3.2. Hubungan Antara Kepemimpinan Transaksional dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindari diri dari sanksi atau hukuman. Sehingga jelas dengan gaya kepemimpinan transaksional maka karyawan yang berusaha untuk memperoleh penghargaan atau imbalan dari perusahaan akan dengan rela meningkatkan OCB agar terlihat lebih baik daripada karyawan yang lain, hal ini sesuai

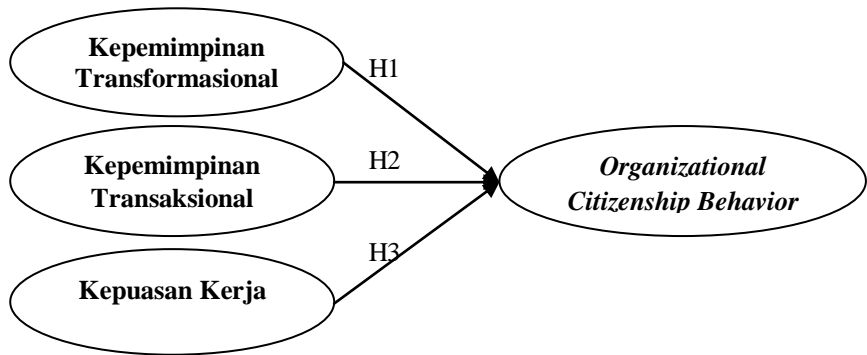
dengan penelitian yang dilakukan oleh Zahibi, *et al.*, (2012) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

2.3.3. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2004:142). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki kerelaan untuk berkorban bagi perusahaan, salah satunya adalah dengan cara peran ekstra/OCB karyawan. hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Swaminathan, dan Jawahar, (2011) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

2.4. Model Penelitian

Adapun model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1.
Model Penelitian

Sumber: Zahibi, *et al*, (2012); Swaminathan, dan Jawahar, (2011), diolah

2.5. Hipotesis

- H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior*.
- H2: Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior*.
- H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior*.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian yang diajukan ini adalah penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang difokuskan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional serta kepuasan kerja sebagai variabel bebas terhadap *organizational citizenship behavior* sebagai variabel terikat pada karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Rancangan penelitian ini berbentuk riset yang dilakukan dengan menggunakan instrument kuesioner. Variabel yang digunakan untuk penelitian terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat.

3.2. Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel Bebas:
 - a. Kepemimpinan Transformasional (X_1)
 - b. Kepemimpinan Transaksional (X_2)
 - c. Kepuasan Kerja (X_3)
2. Variabel Terikat:

Organizational Citizenship Behavior (Y)

3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Transformasional (X_1), merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan,

sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Adapun indikator yang digunakan adalah sebagai berikut (Ismail, *et al.*, 2011):

1. Karyawan merasa bangga pada pimpinan
 2. Pemimpin menghabiskan waktu untuk memberikan pengajaran dan pelatihan
 3. Pemimpin mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika
 4. Pemimpin meninjau setiap karyawan memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda
 5. Pemimpin mendengarkan keprihatinan karyawan
 6. Pemimpin mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu
 7. Pemimpin meningkatkan motivasi karyawan
 8. Pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir secara kreatif
 9. Pemimpin menantang meningkatkan standar yang ada
 10. Pemimpin menyuruh karyawan untuk memikirkan kembali ide-ide yang tidak pernah dipertanyakan
- b. Kepemimpinan Transaksional (X_2), merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Adapun indikator yang digunakan adalah sebagai berikut (Ismail, *et al.*, 2011):
1. Pemimpin membuat harapan yang jelas
 2. Pemimpin akan mengambil tindakan sebelum suatu masalah menjadi kronis.,
 3. Pemimpin memberitahu karyawan standar untuk melakukan pekerjaan
 4. Pemimpin membuat perjanjian mengenai pekerjaan dengan karyawan

5. Pemimpin memantau pekerjaan karyawan dan terus melacak ada atau tidaknya kesalahan.
- c. Kepuasan Kerja (X_3), yaitu sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Adapun indikator yang digunakan adalah sebagai berikut (Abdullah, *et al.*, 2011):
1. Kepuasan terhadap rekan kerja
 2. Kepuasan terhadap jam kerja
 3. Kepuasan terhadap kemajuan kerja
 4. Kepuasan terhadap supervisor
 5. Kepuasan terhadap lingkungan/keadaan kerja
 6. Kepuasan terhadap keuntungan
 7. Kepuasan terhadap keamanan kerja
 8. Kepuasan terhadap gaji
 9. Kepuasan secara keseluruhan
- d. *Organizational citizenship behavior* (Y), merupakan perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal porganisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Adapun indikator yang digunakan adalah sebagai berikut (Organ, *et al.*, 2006):
1. *Altruism*, terdiri dari:
 - a. Bersedia membantu rekan kerja yang pekerjaannya *over load*
 - b. Bersedia membantu orientasi dan adaptasi karyawan baru meskipun tidak diminta
 2. *Conscientiousness*, terdiri dari:
 - a. Bersedia memberikan informasi pada rekan kerja mengenai pekerjaan
 - b. bersedia menerima kritikan atas pekerjaan saya

3. *Sportmanship*, terdiri dari:
 - a. Tidak pernah mengeluhkan keadaan lingkungan kerja yang kurang baik
 - b. Menyalahkan orang lain atas kegagalan pekerjaan saya.
4. *Courtesy*
 - a. Berusaha untuk menjaga citra baik perusahaan tempat saya bekerja
 - b. Memperhatikan keberlangsungan perusahaan tempat saya bekerja
5. *Civic Virtue*
 - a. Bersedia untuk bekerja lembur
 - b. Menggunakan jam kerja untuk bekerja dengan efektif

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif yang dikuantitatifkan, dimana data yang diperoleh merupakan hasil jawaban responden yang dapat dinyatakan dalam angka-angka. Data ini diperoleh dari jawaban responden mengenai variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* para karyawan yang telah diberi skor.

Sumber data penelitian ini adalah data primer. Dimana data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT.Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Daftar pertanyaan dibuat sedemikian rupa sehingga menjadi jelas dan mudah bagi responden untuk mengisi kuesioner tersebut.

3.5. Pengukuran Variabel

Pengukuran data untuk variabel bebas dan variabel terikat diukur dengan menggunakan skala ordinal yaitu rentang skala yang merupakan ranking penilaian atas kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* para karyawan PT.Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Pengukuran data dengan menggunakan skala Linkert dengan ketentuan:

1. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1
2. Jawaban tidak setuju diberi skor 2
3. Jawaban netral diberi skor 3
4. Jawaban setuju diberi skor 4
5. Jawaban sangat setuju diberi skor 5

3.6. Alat dan Metode Pengumpulan Data

Alat yang dipergunakan dalam proses pengumpulan data adalah daftar pertanyaan yang berupa kuesioner yang diisi langsung oleh responden. Kuesioner ini disampaikan secara langsung oleh peneliti kepada para responden, hal ini dimaksudkan agar peneliti dapat memberikan penjelasan sepenuhnya dan agar kuesioner dapat segera dikumpulkan setelah selesai dijawab oleh responden.

Metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah *survey* yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada karyawan PT.Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan yang menjadi responden dalam penelitian ini.

3.7. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.7.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2008:80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan sejumlah lebih dari 1000 orang.

3.7.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiono, 2008:80). Dalam penelitian ini, jumlah sampel ditetapkan sebesar 100 orang responden. Hal ini didasarkan pendapat dari Wibisono (2000:45), yaitu diasumsikan jumlah tersebut sudah memadai, sesuai dengan perhitungan sampel dan sesuai dengan yang disarankan oleh Hair, Anderson, Tantham, dan Black (2010:605), yang menyatakan bahwa sampel sebanyak 100-200 orang sudah cukup mewakili suatu penelitian.

3.7.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* (penarikan sampel secara tidak acak), dengan menggunakan jenis *purposive sampling*. Menurut Sugiono (2008:84), *non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan, *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiono, 2008:85). Jadi, karakteristik sampel yang digunakan dalam penelitian ini responden yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Karyawan tetap di PT.Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan
- 2) Telah bekerja minimal lebih dari 1 tahun di PT.Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan

3.8. Teknik analisis data

3.8.1. Uji Kualitas Data/ Uji Prasyarat

a. Uji Validitas Alat Ukur (kuesioner)

Menurut Ghozali (2005:45). "uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut". Uji validitas ini dapat dilakukan dengan cara menghitung korelasi item-item pertanyaan dengan total item pertanyaan dengan menggunakan program SPSS versi 15. Suatu data dinyatakan valid jika hasil dari korelasi tersebut mempunyai tingkat signifikansi 0,05 (5%) atau kurang.

b. Uji Realibilitas Alat Ukur (Kuesioner)

Menurut Ghozali (2005:41), "reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu"

Untuk mengetahui sejauh mana reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini digunakan pendekatan konsistensi interval dengan menghitung koefisien *Cronbach's Alpha*, yang diolah dengan komputer program SPSS 15. menurut Nunally (1967) dalam Ghozali (2005:42) instrumen dikatakan reliabel jika koefisien *Cronbach's Alpha* $\geq 0,6$.

3.8.2. Analisis regresi linier berganda

Peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mencari hubungan fungsional antara variabel-variabel tersebut. Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda diperoleh untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan.

Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3$$

Dimana:

Y = variabel terikat, yaitu *organizational citizenship behavior*

X₁ = variabel bebas, yaitu kepemimpinan transformasional

X₂ = variabel bebas, yaitu kepemimpinan transaksional

X₃ = variabel bebas, yaitu kepuasan kerja

a = konstanta

b₁, b₂ = koefisien regresi .

a. Pengujian Statistik F

Uji F ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Adapun prosedur pengujiannya adalah:

a. Merumuskan hipotesis statistik

H₀: β₁=β₂=β₃=0, berarti secara simultan kepemimpinan transformasional (X₁), kepemimpinan transaksional (X₂) dan kepuasan kerja (X₃) tidak mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (Y).

H_i: β₁≠β₂≠β₃≠0, berarti secara simultan kepemimpinan transformasional (X₁), kepemimpinan transaksional (X₂) dan

kepuasan kerja (X_3) mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (Y).

b. Menentukan nilai kritis (F_{tabel})

Dipilih *level of significant* = 0,05 (5%)

Derajat bebas pembilang (df_1) = k

Derajat bebas penyebut (df_2) = n-k-1

c. Nilai statistik F (F_{hitung}) diolah dengan menggunakan SPSS

d. Kriteria penolakan dan penerimaan H_0 :

H_0 ditolak dan H_1 diterima jika $F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{tabel}}$, yang berarti variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.

H_0 diterima dan H_1 ditolak jika $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$, yang berarti secara statistik tidak satupun variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

b. Pengujian Statistik t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Adapun prosedur pengujiannya adalah:

a. Merumuskan hipotesis statistik

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y).

$H_1: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$, berarti ada pengaruh secara parsial antara kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y).

b. Menentukan nilai kritis (t_{tabel})

Dipilih *level of significant* = $5\%/2 = 2,5\% = 0,025$

Derajat bebas pembagi (df) = n-k-1

c. Nilai statistik t (t_{hitung}) diolah dengan menggunakan SPSS

d. Kriteria penerimaan dan penolakan H_0 :

H_0 ditolak dan H_i diterima jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, artinya secara parsial variabel bebas berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat.

H_0 diterima dan H_i ditolak jika $t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, artinya secara parsial variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Reponden

Penelitian ini menggunakan karakteristik responden berdasarkan faktor demografi, meliputi jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir di PT. Indofood Sukses Makmur. Jumlah Populasi karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan lebih dari 1000 orang, akan tetapi dalam penelitian ini dipilih 100 orang karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel-tabel berikut.

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa paling banyak berjenis kelamin pria (63%) lebih banyak bekerja PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan dibanding wanita (37%) karena banyak pekerjaan di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan hanya dapat dikerjakan oleh pria.

Tabel 4.1.
Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
Pria	63	63,0
Wanita	37	37,0
Total	100	100,00

Sumber: Lampiran 3

Terlihat dalam Tabel 4.2. Karyawan yang berusia 26-35 Tahun (32%) paling banyak bekerja di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Kemudian karyawan yang berusia 36 – 45 Tahun (29%) yang banyak bekerja di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Di urutan ke tiga ada karyawan yang berusia 18 – 25 Tahun (18%) yang kebanyakan merupakan karyawan baru, kemudian karyawan yang berusia 46 – 55 Tahun (13%) dan yang terakhir yaitu karyawan yang berusia lebih dari 55 Tahun (8%).

Tabel 4.2.
Usia

Usia	Jumlah	Prosentase (%)
18 – 25 Tahun	18	18
26 – 35 Tahun	32	32
36 – 45 Tahun	29	29
46 – 55 Tahun	13	13
Lebih dari 55 Tahun	8	8
Total	100	100,00

Sumber: Lampiran 3

Karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan dapat dibedakan berdasarkan tingkat pendidikan, yang paling banyak adalah karyawan dengan tingkat pendidikan minimal S1 (56%). Di peringkat kedua adalah karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma (22%). Kemudian adalah karyawan dengan tingkat pendidikan SMU (12%) dan S2/S3 (6%) Terakhir adalah karyawan dengan tingkat pendidikan selain yang disebut di atas (4%).

Tabel 4.3.
Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
SMU	12	12
DIPLOMA	22	22
S1	56	56
S2/S3	6	6
Lainnya	4	4
Total	100	100,00

Sumber: Lampiran 3

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

4.2.1. Uji Validitas

a. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan Tabel 4.4. dapat dilihat bahwa semua *item* pertanyaan untuk variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai probabilitas

atau sig. 0,000 yang mana lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$ maka setiap indikator variabel kepemimpinan transformasional dapat dikatakan sebagai indikator penelitian yang valid.

Tabel 4.4.
Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
X1.1	0,486	0,000	Valid
X1.2	0,477	0,000	Valid
X1.3	0,795	0,000	Valid
X1.4	0,509	0,000	Valid
X1.5	0,736	0,000	Valid
X1.6	0,640	0,000	Valid
X1.7	0,646	0,000	Valid
X1.8	0,859	0,000	Valid
X1.9	0,816	0,000	Valid
X1.10	0,718	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4 (diolah)

b. Variabel Kepemimpinan Transaksional

Tabel 4.5.
Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transaksional

Indikator	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
X2.1	0,517	0,000	Valid
X2.2	0,795	0,000	Valid
X2.3	0,821	0,000	Valid
X2.4	0,688	0,000	Valid
X2.5	0,706	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.5. dapat dilihat bahwa semua *item* pertanyaan untuk variabel kepemimpinan transaksional memiliki nilai probabilitas atau sig. 0,000 yang mana lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$ maka setiap indikator variabel kepemimpinan transaksional dapat dikatakan sebagai indikator penelitian yang valid.

c. Variabel Kepuasan Karyawan

Tabel 4.6.
Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
X3.1	0,755	0,000	Valid
X3.2	0,675	0,000	Valid
X3.3	0,371	0,000	Valid
X3.4	0,275	0,006	Valid
X3.5	0,703	0,000	Valid
X3.6	0,634	0,000	Valid
X3.7	0,619	0,000	Valid
X3.8	0,599	0,000	Valid
X3.9	0,652	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.6. dapat dilihat bahwa semua *item* pertanyaan untuk variabel kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas atau sig. 0,000 yang mana lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$ maka setiap indikator variabel kepuasan karyawan dapat dikatakan sebagai indikator penelitian yang valid.

d. Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Tabel 4.7.
Uji Validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
Y1	707	0,000	Valid
Y2	574	0,000	Valid
Y3	677	0,000	Valid
Y4	339	0,001	Valid
Y5	815	0,000	Valid
Y6	795	0,000	Valid
Y7	714	0,000	Valid
Y8	740	0,000	Valid
Y9	848	0,000	Valid
Y10	757	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.7. dapat dilihat bahwa semua *item* pertanyaan untuk variabel *organizational citizenship behavior* memiliki nilai probabilitas atau sig. 0,000 yang mana lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$ maka setiap indikator variabel *organizational citizenship behavior* dapat dikatakan sebagai indikator penelitian yang valid.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Tabel 4.8.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Ket.
Kepemimpinan Transformasional	0,862	Reliabel
Kepemimpinan Transaksional	0,748	Reliabel
Kepuasan Karyawan	0,760	Reliabel
<i>organizational citizenship behavior</i>	0,879	Reliabel

Sumber: Lampiran 5

Pengujian reliabilitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi setiap variabel dalam kuesioner berdasarkan jawaban responden. Pertanyaan atau item yang sudah valid kemudian dapat dinyatakan reliabel jika koefisien reliabilitas tersebut cronbach alpha $\geq 0,06$.

Dari Tabel 4.8. di atas diperoleh nilai reliabilitas untuk seluruh variabel lebih dari 0,6, artinya seluruh variabel dalam penelitian ini adalah variabel yang reliabel.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi ini untuk memprediksi suatu variabel berdasarkan beberapa variabel lainnya. Serta untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan bantuan program SPSS 20.0 for

Windows, dimana hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel 4.9. di bawah ini:

Tabel 4.9.
Analisis Regresi Linear Berganda

Deskripsi	Koef	Nilai Koef	t _{hitung}	Sig.	
(Constant)	A	-0,125	-0,600	0,550	
Kepemimpinan Transformasional	b ₁	0,553	6,532	0,000	
Kepemimpinan Transaksional	b ₂	0,198	3,008	0,003	
Kepuasan Karyawan	b ₃	0,266	2,714	0,008	
Variabel Dependent: <i>organizational citizenship behavior</i>					
F _{hitung}	125.136	F _{tabel}	2,699	T _{tabel}	1,98
Sig. F _{hitung}	0,000	R	0,892	R ²	0,796

Sumber: Lampiran 6

Dari output SPSS, dapat dirumuskan persamaan regresi demikian:

$$Y = -0,125 + 0,553X_1 + 0,198X_2 + 0,266X_3$$

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

1. Nilai konstan sebesar -0,125 artinya bahwa tanpa adanya pengaruh dari variabel-variabel bebas penelitian yaitu kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan cara kepuasan karyawan (X_3). *Organizational citizenship behavior* di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan memiliki nilai tetap sebesar -0,125
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan dengan koefisien sebesar 0,553 artinya, apabila kepemimpinan transformasional naik satu satuan, maka *organizational citizenship behavior* akan naik sebesar

kelipatan dari 0,553.

3. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan dengan koefisien sebesar 0,198 artinya, apabila kepemimpinan transformasional naik satu satuan, maka *organizational citizenship behavior* akan naik sebesar kelipatan dari 0,198.
4. Kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan dengan koefisien sebesar 0,266 artinya, apabila kepuasan karyawan naik satu satuan, maka *organizational citizenship behavior* akan naik sebesar kelipatan dari 0,266.

4.3.2. Analisis Korelasi Berganda

Berdasarkan Tabel 4.9. di atas menunjukkan bahwa nilai R sebesar 0,892. Hal ini berarti bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) secara serempak terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang kuat dan positif.

Selain itu juga berdasarkan Tabel 4.9. di atas ditemukan nilai R^2 adalah sebesar 0,796 . Hal ini dapat diartikan bahwa kontribusi pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) secara serempak terhadap variasi *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 79,6%, dan sisanya

21,4% di pengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.3.3. Pengujian Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior* dilakukan dengan uji t. Prosedur hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_i = 0, (i = 1,2,3)$ Kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), atau kepuasan karyawan (X_3) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

$H_1 : \beta_i \neq 0, (i = 1,2,3)$ Kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), atau kepuasan karyawan (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t dua sisi dengan nilai $\alpha/2 = 0,025$ dan $df = 100-3-1 = 96$ maka dari tabel distribusi t diperoleh nilai t tabel = 1,986.

Kriteria pengujian:

H_0 di terima apabila nilai $-1,986 \leq t_{hitung} \leq 1,986$

H_0 di tolak apabila nilai $t_{hitung} > 1,986$ atau $t_{hitung} < -1,986$

Tabel 4.10.
Hasil uji pendekatan nilai kritis

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Kriteria
Kepemimpinan Transformasional	6,532	1,986	H_0 ditolak
Kepemimpinan	3,008	1,986	H_0 ditolak

Transaksional			
Kepuasan Karyawan	2,714	1,986	H ₀ ditolak

Sumber: Lampiran 6

Dilihat dari hasil uji pendekatan nilai kritis yang ditampilkan dalam Tabel 4.10. dapat disimpulkan variabel kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) secara parsial terbukti bahwa berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan.

b. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) secara serempak parsial terhadap *organizational citizenship behavior* dilakukan dengan uji F. Prosedur hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₀ : $\beta_{1,2,3} = 0$ Kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) secara serempak tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H₁ : $\beta_{1,2,3} \neq 0$ Kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) secara serempak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dengan $\alpha = 0,05$, df pembilang = k = 3, df penyebut = n - k - 1 = 100-3-1 = 96 maka dari tabel distribusi F diperoleh nilai F tabel sebesar 2,699. Dengan demikian kriteria keputusan adalah tolak H₀ jika nilai F_{hitung} > F_{tabel}.

Tabel 4.11.
Hasil Uji F

Hasil Uji F	Syarat	Keterangan
-------------	--------	------------

F_{hitung}	125.136	F_{tabel}	2,699	H ₀ ditolak
Sig. F_{hitung}	0,000	α	0,05	

Sumber: Lampiran 6

Dilihat dari hasil uji F yang ditampilkan dalam Tabel 4.11. dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) secara simultan terbukti berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *organizational citizenship behavior* PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan.

4.4. Pembahasan

Dilihat dari hasil analisis regresi berganda variabel-variabel independen kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) secara simultan memberi pengaruh signifikan terhadap terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* karena nilai dari $R = 0,892$ yang berarti kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) mempunyai pengaruh yang kuat dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil koefisien determinasi berganda ($RSquare$) dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) mempengaruhi terjadinya kepuasan pelanggan sebesar 79,6%. Ini berarti bahwa perubahan naik turunnya *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) sebesar 79,6%

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* di PT. Indofood Sukses Makmur Beji

Pasuruan, sehingga dapat dikatakan dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional maka juga dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Hal ini sama dengan hasil penelitian Zabihi, *et al.*, (2012) dimana kepemimpinan transformasional juga merupakan variabel yang berpengaruh terhadap terjadinya *organizational citizenship behavior*.

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional (X_2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan, sehingga dapat dikatakan dengan meningkatnya kepemimpinan transaksional maka juga dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Hal ini sama dengan hasil penelitian Zabihi, *et al.*, (2012) dimana kepemimpinan transaksional juga merupakan variabel yang berpengaruh terhadap terjadinya *organizational citizenship behavior*.

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepuasan karyawan (X_3) berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan, sehingga dapat dikatakan dengan meningkatnya kepuasan karyawan maka juga dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Hal ini sama dengan hasil penelitian Swaminathan, dan Jawahar, (2011) dimana kepuasan karyawan juga merupakan variabel yang berpengaruh terhadap terjadinya *organizational citizenship behavior*.

BAB 5

SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya *organizational citizenship behavior* di PT.Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Dari hasil ini menunjukkan karyawan yang merasa memiliki kepemimpinan transformasional di perusahaan baik, cenderung memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi.
2. Variabel kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya *organizational citizenship behavior* di PT.Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Dari hasil ini menunjukkan karyawan yang merasa memiliki kepemimpinan transaksional di perusahaan baik, cenderung memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi.
3. Variabel kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya *organizational citizenship behavior* di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Dari hasil ini menunjukkan karyawan yang merasa puas dalam pekerjaan, cenderung akan memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi.

4.

5.2. Saran

5.2.1. Saran Akademik

Penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dalam melakukan penelitian yang sejenis atau sama bahkan dapat dijadikan penelitian lebih lanjut khusus berkaitan konsep atau

teori yang mendukung pengetahuan manajemen sumber daya manusia, yaitu mengenai kepemimpinan transformasional, transaksional, kepuasan karyawan dan *organizational citizenship behavior*.

5.2.2. Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, saran yang diberikan oleh peneliti sebagai berikut:

a. PT.Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan

Bagi PT.Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan yang ingin meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada para karyawannya agar lebih meningkatkan kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan kepuasan karyawan (X_3) karena dalam penelitian ini telah terbukti bahwa semua variabel di atas dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* para karyawan di tempat kerja. Kepemimpinan transformasional dapat ditingkatkan dengan cara mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang, sedangkan kepemimpinan transaksional dapat ditingkatkan dengan mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*).

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kepuasan pada rekan kerja, jam kerja, kemajuan kerja, supervisor, lingkungan kerja, pekerjaan, keamanan kerja, gaji, dan pekerjaan karyawan. Sedangkan *OCB* dapat ditingkatkan salah satunya dengan cara memberikan peran ekstra para karyawan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abdullah, A., Bilau, A.A., Enegbuma, W.I., Ajagbe, A.M., dan Ali, K.N., 2011., Evaluation of Job Satisfaction and Performance of Employees in Small and Medium Sized Construction Firms in Nigeria. *2nd International Conference on Construction and Project Management*, Vol. 15, pp. 225 – 229.
- Aldag, R dan Reschke, W., 1997., Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization. *Center for Organization Effectiveness*, Inc 608/833-3332, p. 1-8
- As'ad, M., 2003, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Asrofi, A., 2006., Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Intern. Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang., *Skripsi*, Universitas Negeri Semarang.
- Baihaqi, M.F., 2010., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening., *Skripsi*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Blanchard, K., dan Hersey., P., 2005, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Bokti, N. L. M., dan Talib, M. A., 2009., A Preliminary Study on Occupational Stress and Job Satisfaction Among Male Navy Personnel at a Naval Base in Lumut, Malaysia, *The Journal of International Social Research*, Vol. 2 No. 9, pp. 299-307.
- Burton, C.H., 2003. An Empirical Investigation of The Interrelationships of. Organizational Culture, Managerial Values, and Organization Citizenship. *Dissertation*, The George Washington University.
- Chapman, A., 2002. J.S. Adams's Equity Theory 1963. <http://www.businessball.com/adamsequitytheory.html>. June, 2005
- Cherrington, D.J., 1994. *Organizational behavior*, 2nd edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc

- Desianty, S., 2005., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang, *Jurnal Studi Management dan Organisasi*, Vol. 2 No. 1., hal. 69-84
- Dewi, D.N., 2010., Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Inovasi Produk Perusahaan Roti Di Kota Semarang. *Skripsi*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Djati, S.P., 2008., Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya Terhadap Service Quality pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya, *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Vol.7, No.3.
- Eflina, P. D., 2004. Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap. *Organizational Citizenship Behavior*. Jurnal Sosial HUMANIORA, VOL. 8, NO.3, hal. 105-111.
- Elanain, H. A., 2007., Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does personality influence employee citizenship? *International review of Business Research Papers*, Vol. 3, 31-43.
- Flippo, E. B., 1994 *Manajemen Personalia*, Edisi keenam, Jakarta: Erlangga.
- Gabriel, S., dan Gardner, W. L., 1999., Are There “his” and “hers” Types of Interdependence? The Implication of Gender Differences in Collective vs Relational Interdependence for Affect, Behavior, and Cognition, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77, pp. 642-655.
- George, J., dan Brief, A., 1992., Feeling Good – Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work – Organizational Spontaneity Relationship. *Psychology Bulletin*, Vol. 76, pp. 310-329.
- Ghozali, I., 2005., *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., dan Konopaske., 2006., *Organizations: Behavior, Structure, Process*, 12th edition, New York: McGraw-Hill.

- Greenberg, J., dan Baron, Robert, A. 2000., *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C., 2010., *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T.H., 2001., *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M., 2001., *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Husnan S., 2008., *Manajemen Personalia*. Edisi keempat, Yogyakarta: BPFE.
- Hersey, P., 2004., *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata.
- Huang, P.W., Hu, W.P., dan Huang, S.H., 2010., The Influences of Female Leadership Traits and Leadership Effectiveness on Employees' Job Involvement, *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 2 No.2, pp. 21-32.
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., Zhen, K.W.P., 2011., Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 17 No. 6(547), pp. 89 – 104.
- Jahangir, N.M., dan Haq, M.A.M., 2004. ,Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, Vol. 1 No.2, pp. 75-85.
- Jiang, J. Y., Li-Yun, S., dan Law, K. S., 2011., Job Satisfaction and Organization Structure as Moderators of The Effects of Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: A Self-Consistency and Social Exchange Perspective. *International Journal of Management*, Vol. 28 No.3, pp. 675-693.
- Kaihatu, T., S., 2007., *Pengaruh Servicescape dan Perilaku Peran Ekstra Karyawan Serta Kualitas Komunikasi Karyawan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Hotel Bintang Empat dan Lima di Bali*, *Disertasi*, Universitas Airlangga.

- Kartono. K., 2005., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Konrad, A. M., Ritche, J. E., Lieb, P., dan Corrigan, E. 2000., Sex Difference and Similarities in Job Attribute Preference : A meta Analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 126, pp. 593-641.
- Kreitner dan Kinicki., 2005., *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Luthans, F., 2007., *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Mariam, R., 2009., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening, *Tesis*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Martoyo, 2004., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.
- Muhadi., 2007., Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro). *Tesis*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Munandar, A.S., 2008., *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press Sadili.
- Nugraheny, P.S., 2009., Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Tesis*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Nurjanah, 2008., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Tesis*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., dan MacKenzie, S.B., 2006., *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publication: Thousands Oaks.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R.H., dan Fetter, R., 1990., Transformational Leader Behavior and Their Effort on Follower

Trust In Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *Leadership Quarterly*, Vol. 1 No. 2., pp. 107-142.

Purwanto dan Wahyuddin. 2007., Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta. *Tesis*, Universitas Muhammadiyah Surakarta. Solo.

Rivai, V., 2004., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori kePraktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P., 2006., *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, S.P., 2003. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Penerbit Erlangga.

Saragih, R., dan Joni., 2007., Individualism-Collectivism (ic) As An Individual Difference Predictor Of Organizational CitizenshipBehavior (OCB) in An Accounting Environment Setting. *Journal Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung*, Vol. 6 No. 2, Mei 2007

Siagian. S.P., 2008., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sinuraya, 2008., Perbedaan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Ditinjau dari Tipe Komitmen Karyawan terhadap Organisasi, *Skripsi*, Universitas Sumatera Utara.

Sugiyono., 2007., *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: C.V. Alfabeta.

Sugiyono., 2008., *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Sule, E., 2002., Keterkaitan antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol.2, No.2, STIE YKPN, Yogyakarta.

Sunarto, 2005., *Manajemen Karyawan*, Yogyakarta: Amus.

- Sutrisno, E., 2010., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. Prenada Media Group.
- Swaminathan, S., dan Jawahar, P.D., 2011., A Study Of Job Satisfaction As A Predictor Of Organizational Citizenship Behavior, *ICM 2011 Proceeding*, No. 2011-025_214, pp. 322-333
- Thoha., 2004., *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tschannen-Moran, M. 2003. Fostering Organizational Citizenship in Schools: Transformational Leadership and Trust. *Journal of Educational Administration*. Chapter 6. pp. 1-36.
- Utomo, K.W. 2002. Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, dan Hubungannya dengan Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan kerja. *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 2. No. 2. hal. 34-52.
- West, B.G.R., dan Bocarnea M., 2008., Servant leadership and organizational outcomes: relationships in United States and Filipino Higher Educational settings. *Regent University: Servant Leadership Roundtable.*, pp. 1-20.
- Wibisono., 2000., *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: BPFE
- Yukl, G., 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Zabihi, M., Hashemzahi, R., dan Tabrizi, K.G., 2012., Impacts of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior, *World Applied Sciences Journal*, Vol. 16 No. 8, pp. 1176-1182.

No Kuesioner (di isi peneliti)

KUESIONER

Responden yth,

Bersama segala kesibukan Bapak/Ibu/Saudara, perkenankan saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini. Adapun penelitian ini dilakukan untuk kepentingan ilmiah, sehingga jawaban jujur dari responden sangat saya harapkan.

Akhir kata saya ucapkan terima kasih atas waktu yang disediakan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

Ardi

Mohon memberikan tanda silang (x) pada pilihan jawaban yang tersedia. Setiap pertanyaan hanya mengharapkan satu jawaban. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat bapak/ibu/saudara, dimana:

STS = Sangat Tidak Setuju.

TS = Tidak Setuju.

N = Netral.

S = Setuju.

SS = Sangat Setuju.

Lampiran 1 (Lanjutan)

1. Bagian ini menyatakan identitas responden.

a. Jenis Kelamin.

1. Pria.

2. Wanita.

b. Usia.

1. 18 – 25 Tahun.

4. 45 – 55 Tahun

2. 26 – 35 Tahun.

5. Lebih dari 56 Tahun.

3. 36 – 45 Tahun.

c. Pendidikan Terakhir.

1. SMU/SMK

4. S2/S3

2. DIPLOMA

5. Lainnya.....

3. S1

d. Lama bekerja di PT. INDOFOOD SUKSES MAKMUR?

1. Kurang dari 1 Tahun

2. Lebih dari 1 Tahun

(*Apabila menjawab "kurang dari 1 Tahun" maka tidak perlu meneruskan pengisian kuesioner

Lampiran 1 (lanjutan)

2. Bagian ini menyatakan daftar pertanyaan kepada responden.

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden				
Kepemimpinan Transformatif						
1.	Saya merasa bangga pada pimpinan saya.	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
2.	Pemimpin sering menghabiskan waktu untuk memberikan pengajaran dan pelatihan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
3.	Pemimpin mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika.	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
4.	Pemimpin meninjau setiap karyawan memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda.	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
5.	Pemimpin mendengarkan keprihatinan karyawan us.	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
6.	Pemimpin mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
7.	Pemimpin meningkatkan motivasi karyawan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
8.	Pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir secara kreatif	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
9.	Pemimpin menantang meningkatkan standar yang ada	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
10.	Pemimpin menyuruh karyawan untuk memikirkan kembali ide-ide yang tidak pernah dipertanyakan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5

Lampiran 1 (lanjutan)

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden				
Kepemimpinan Transaksional						
1.	Pemimpin membuat harapan yang jelas	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
2.	Pemimpin akan mengambil tindakan sebelum suatu masalah menjadi kronis	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
3.	Pemimpin memberitahu karyawan standar untuk melakukan pekerjaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
4.	Pemimpin membuat perjanjian mengenai pekerjaan dengan karyawan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
5.	Pemimpin memantau pekerjaan karyawan dan terus melacak ada atau tidaknya kesalahan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
Kepuasan Kerja						
1.	Saya merasa puas terhadap rekan kerja saya	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
2.	Saya merasa puas terhadap jam kerja saya	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
3.	Saya merasa puas terhadap kemajuan kerja saya	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
4.	Saya merasa puas terhadap supervisor saya	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
5.	Saya merasa puas terhadap lingkungan/keadaan kerja saya	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
6.	Saya merasa puas terhadap keuntungan yang saya peroleh dari pekerjaan saya	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
7.	Saya merasa puas terhadap keamanan kerja saya	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
8.	Saya merasa puas terhadap gaji yang saya terima	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
9.	Secara keseluruhan saya puas terhadap pekerjaan saya	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5

Lampiran 1 (lanjutan)

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden				
OCB						
1.	Saya selalu bersedia membantu rekan kerja yang pekerjaannya <i>over load</i> .	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
2.	Saya selalu bersedia membantu orientasi dan adaptasi karyawan baru meskipun tidak diminta	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
3.	Saya selalu memberikan informasi pada rekan kerja mengenai pekerjaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
4.	Saya selalu bersedia menerima kritikan atas pekerjaan saya.	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
5.	Saya tidak pernah mengeluhkan keadaan lingkungan kerja yang kurang baik	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
6.	Saya tidak senang menyalahkan orang lain atas kegagalan pekerjaan saya	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
7.	Saya selalu berusaha untuk menjaga citra baik perusahaan tempat saya bekerja	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
8.	Saya selalu memperhatikan keberlangsungan perusahaan tempat saya bekerja	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
9.	Saya bersedia untuk bekerja lembur	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
10.	Saya selalu menggunakan jam kerja untuk bekerja dengan efektif	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5

Lampiran 2 Hasil Kuesioner

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	5	3	3	4	4	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
6	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
7	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4
8	5	4	4	3	3	3	5	4	4	3
9	4	5	5	3	4	4	5	5	5	3
10	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
15	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4
16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4
18	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
19	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
20	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
21	3	4	3	3	3	3	5	3	3	5
22	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
23	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
24	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3
25	4	4	3	5	3	3	4	3	3	4
26	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4
27	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
28	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
29	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
30	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4
31	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
32	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
36	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4
37	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4

Lampiran 2 (lanjutan)

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
39	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
40	3	5	5	5	3	3	5	4	4	5
41	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
42	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
43	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4
44	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
45	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
46	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
47	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3
48	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
49	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
50	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
51	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
52	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
53	3	5	3	3	4	4	3	3	3	3
54	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
55	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
56	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
57	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4
58	5	4	4	3	3	3	5	4	4	3
59	4	5	5	3	4	4	5	5	5	3
60	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5
61	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
62	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
63	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
64	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
65	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5
66	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5
67	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
68	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
69	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4
70	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
71	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3
72	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4
73	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
74	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
75	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4
76	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3

Lampiran 2 (lanjutan)

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
77	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
78	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3
79	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3
80	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5
81	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4
82	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
83	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5
84	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4
85	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3
86	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3
87	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4
88	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
89	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4
90	5	4	5	4	4	5	4	5	3	3
91	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
92	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5
93	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
94	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
95	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
96	3	4	4	3	4	5	3	5	3	3
97	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
98	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
99	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4
100	3	4	4	3	3	4	5	4	5	3

Lampiran 2 (lanjutan)

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
1	3	3	4	4	4
2	4	4	5	5	3
3	4	4	4	4	3
4	3	3	5	5	4
5	3	3	4	4	3
6	5	5	5	5	4
7	4	4	5	5	4
8	3	3	4	4	3
9	4	4	4	4	3
10	4	4	3	3	5
11	3	3	4	4	3
12	5	5	4	4	5
13	3	3	5	5	3
14	3	3	5	5	3
15	4	4	5	5	5
16	5	5	5	5	5
17	4	4	3	3	5
18	4	4	5	5	4
19	4	4	4	4	4
20	3	3	5	5	4
21	3	3	4	4	3
22	4	4	5	5	4
23	3	3	4	4	3
24	4	4	3	3	4
25	3	3	5	5	4
26	5	3	3	4	4
27	4	4	4	3	3
28	4	3	3	3	3
29	4	5	5	5	5
30	3	5	5	4	4
31	5	4	4	4	4
32	4	3	3	3	3
33	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	4
35	3	3	3	3	3
36	3	3	3	4	4
37	4	4	4	4	4
38	3	4	4	4	4

Lampiran 2 (lanjutan)

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
39	5	4	4	4	4
40	5	3	3	5	4
41	4	3	3	3	3
42	3	3	3	4	3
43	5	4	4	3	4
44	4	4	4	3	4
45	3	3	3	4	3
46	5	4	4	4	4
47	4	3	3	3	3
48	3	4	4	4	4
49	5	3	3	4	3
50	5	3	3	3	3
51	4	4	3	4	3
52	3	3	3	3	4
53	3	3	3	3	3
54	4	4	3	4	3
55	3	3	3	3	4
56	4	5	5	4	5
57	5	4	3	3	4
58	3	3	3	4	3
59	5	3	4	5	4
60	5	4	5	5	4
61	3	3	3	3	3
62	4	5	5	5	5
63	3	3	3	4	3
64	3	3	3	3	4
65	4	5	5	5	4
66	4	5	5	4	5
67	3	4	4	5	4
68	3	4	4	5	3
69	4	3	3	3	3
70	4	3	3	4	4
71	4	3	4	4	5
72	4	4	4	3	3
73	3	3	4	4	4
74	4	4	3	4	3
75	5	3	3	3	4
76	4	4	3	4	3

Lampiran 2 (lanjutan)

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
77	3	3	3	3	4
78	3	3	3	3	3
79	4	4	3	4	3
80	3	3	3	3	4
81	4	5	5	4	5
82	5	4	3	3	4
83	3	3	3	4	3
84	5	3	4	5	4
85	5	4	5	5	4
86	3	3	3	3	3
87	4	5	5	5	5
88	3	3	3	4	3
89	3	3	3	3	4
90	4	5	5	5	4
91	4	5	5	4	5
92	3	4	4	5	4
93	3	4	4	5	3
94	4	3	3	3	3
95	4	3	3	4	4
96	4	3	4	4	5
97	4	4	4	3	3
98	3	3	4	4	4
99	4	4	3	4	3
100	5	3	3	3	4

Lampiran 2 (lanjutan)

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
1	4	4	5	4	3	4	3	3	4
2	3	3	3	3	4	3	4	4	3
3	3	3	5	5	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	3	4
5	3	3	3	3	3	3	4	4	3
6	4	4	4	3	5	5	4	4	5
7	3	3	5	5	4	4	3	3	4
8	4	4	3	3	3	3	4	4	3
9	5	5	5	5	4	3	3	3	3
10	5	5	5	3	4	4	5	5	4
11	3	3	3	4	3	3	3	3	3
12	5	5	4	3	5	5	5	5	5
13	3	3	4	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	5	5	3	3	4	5	5	5	5
16	4	4	4	4	5	5	4	4	5
17	5	5	3	3	4	4	5	5	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	3	3	4	3	4	3	4	4	3
20	4	4	4	4	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	3	3	4	4	3
22	3	3	4	4	4	4	3	3	4
23	4	4	3	3	3	3	4	4	3
24	3	3	4	4	4	4	3	3	4
25	4	4	5	5	3	3	4	4	3
26	3	3	5	5	4	4	4	4	4
27	4	4	4	5	3	3	3	3	3
28	3	3	4	4	3	3	3	3	3
29	4	4	3	3	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	5	5	4
31	5	5	4	4	5	4	4	4	4
32	3	3	5	5	3	3	3	3	3
33	5	5	4	4	5	5	5	5	5
34	3	3	3	3	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	3	3	3	3	3
36	5	5	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	3	3	4	4	4	4	4
38	3	3	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 2 (lanjutan)

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
39	5	5	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	4	5	5	4	4	4	4
41	4	4	5	4	3	3	4	4	3
42	3	3	3	3	4	3	3	3	3
43	3	3	5	5	3	4	3	3	4
44	4	4	3	4	3	4	4	4	4
45	3	3	3	3	4	3	5	5	3
46	5	5	4	3	4	4	5	5	4
47	3	3	5	5	3	3	4	4	3
48	3	3	3	3	4	4	4	4	4
49	4	4	5	5	4	3	4	4	3
50	5	5	5	3	4	3	3	3	3
51	4	4	5	4	3	3	3	4	3
52	3	3	3	3	4	4	4	3	4
53	3	3	5	5	4	4	3	5	3
54	4	4	3	4	3	3	3	4	3
55	3	3	3	3	3	3	4	3	4
56	4	4	4	3	5	5	5	5	5
57	3	3	5	5	4	3	4	5	4
58	4	4	3	3	3	3	3	3	3
59	5	5	5	5	4	4	4	5	4
60	5	5	5	3	4	5	4	5	4
61	3	3	3	4	3	3	3	3	3
62	5	5	4	3	5	5	5	3	5
63	3	3	4	3	3	3	3	3	3
64	3	3	3	3	3	3	4	3	4
65	5	5	3	3	4	5	4	3	4
66	4	4	4	4	5	5	5	5	5
67	5	5	3	3	4	4	4	3	4
68	4	4	4	4	4	4	3	3	3
69	3	3	4	3	4	4	3	4	3
70	4	4	4	4	3	3	4	4	4
71	4	4	4	4	3	4	5	3	5
72	3	3	4	4	4	4	3	4	3
73	4	4	3	3	3	4	4	4	4
74	3	3	4	4	4	4	3	3	3
75	4	4	5	5	3	3	4	5	4
76	4	3	3	4	4	4	4	5	4

Lampiran 2 (lanjutan)

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
77	3	4	4	3	3	4	3	4	3
78	3	3	4	3	3	3	3	4	3
79	4	3	3	4	4	5	5	4	5
80	3	4	3	3	3	5	4	3	4
81	5	5	5	4	4	4	4	5	4
82	4	4	4	4	4	3	3	4	3
83	3	3	3	3	3	5	5	5	5
84	3	4	4	3	3	4	4	4	4
85	4	4	4	5	5	3	3	3	3
86	3	3	3	3	3	5	4	3	4
87	5	5	5	5	5	5	4	4	4
88	3	3	3	3	3	3	4	3	4
89	3	4	3	3	3	5	4	5	4
90	5	4	4	5	5	5	5	5	5
91	5	5	5	5	5	4	3	4	3
92	4	4	4	5	5	4	4	3	4
93	4	3	4	4	4	4	3	5	3
94	3	3	4	4	4	4	3	4	3
95	3	4	3	3	3	4	4	3	4
96	3	5	3	3	3	5	4	5	4
97	4	3	4	4	4	4	3	4	3
98	3	4	3	3	3	3	4	3	4
99	4	3	4	4	4	4	4	5	4
100	3	4	3	3	3	5	3	5	3

Lampiran 2 (lanjutan)

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
6	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
7	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
8	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	5	4	5	3	3	4	3	3	4
10	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
15	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4
16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4
18	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
19	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
20	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
21	3	4	3	3	3	3	5	3	3	5
22	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
23	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
24	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3
25	4	4	3	5	3	3	4	3	3	4
26	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4
27	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
28	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
29	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
30	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4
31	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
32	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
36	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4
37	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4

Lampiran 2 (lanjutan)

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
77	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4
78	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
79	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5
80	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5
81	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4
82	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
83	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5
84	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4
85	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3
86	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3
87	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4
88	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
89	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4
90	5	4	5	4	4	5	4	5	3	3
91	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3
92	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3
93	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4
94	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
95	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
96	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4
97	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3
98	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
99	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3
100	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3

Lampiran 3 Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
Pria	63	63,0
Wanita	37	37,0
Total	100	100,00

Usia	Jumlah	Prosentase (%)
18 – 25 Tahun	18	18
26 – 35 Tahun	32	32
36 – 45 Tahun	29	29
46 – 55 Tahun	13	13
Lebih dari 55 Tahun	8	8
Total	100	100,00

Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
SMU	12	32
DIPLOMA	22	12
S1	56	66
S2/S3	6	6
Lainnya	4	4
Total	100	100,00

Lampiran 4 Uji Validitas

		Correlations										
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	TX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.304**	.436**	.085	.261**	.153	.204*	.323**	.300**	.139	.486**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.400	.009	.130	.041	.001	.002	.169	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.2	Pearson Correlation	.304**	1	.434**	.048	.183	.226*	.196	.291**	.230*	.276**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.633	.068	.024	.051	.003	.021	.006	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.3	Pearson Correlation	.436**	.434**	1	.314**	.443**	.354**	.428**	.789**	.671**	.425**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.4	Pearson Correlation	.085	.048	.314**	1	.317**	.179	.246*	.307**	.320**	.628**	.509**
	Sig. (2-tailed)	.400	.633	.001		.001	.074	.014	.002	.001	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.5	Pearson Correlation	.261**	.183	.443**	.317**	1	.778**	.330**	.579**	.511**	.544**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.009	.068	.000	.001		.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.6	Pearson Correlation	.153	.226*	.354**	.179	.778**	1	.245*	.569**	.415**	.368**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.130	.024	.000	.074	.000		.014	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.7	Pearson Correlation	.204*	.196	.428**	.246*	.330**	.245*	1	.550**	.640**	.470**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.041	.051	.000	.014	.001	.014		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.8	Pearson Correlation	.323**	.291**	.789**	.307**	.579**	.569**	.550**	1	.841**	.478**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.000	.002	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.9	Pearson Correlation	.300**	.230*	.671**	.320**	.511**	.415**	.640**	.841**	1	.510**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.002	.021	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.10	Pearson Correlation	.139	.276**	.425**	.628**	.544**	.368**	.470**	.478**	.510**	1	.718**
	Sig. (2-tailed)	.169	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TX1	Pearson Correlation	.486**	.477**	.795**	.509**	.736**	.640**	.646**	.859**	.816**	.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 4 (lanjutan)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.374**	.097	.062	.319**	.517**
	Sig. (2-tailed)		.000	.338	.540	.001	.000
	N	100	100	100	100	100	100
X2.2	Pearson Correlation	.374**	1	.588**	.353**	.508**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
X2.3	Pearson Correlation	.097	.588**	1	.716**	.454**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.338	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
X2.4	Pearson Correlation	.062	.353**	.716**	1	.252*	.688**
	Sig. (2-tailed)	.540	.000	.000		.012	.000
	N	100	100	100	100	100	100
X2.5	Pearson Correlation	.319**	.508**	.454**	.252*	1	.706**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.012		.000
	N	100	100	100	100	100	100
TX2	Pearson Correlation	.517**	.795**	.821**	.688**	.706**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 4 (lanjutan)

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	TX3	
X3.1	Pearson Correlation	1	.858**	.224*	.134	.480**	.282**	.361**	.289**	.318**	.755*
	Sig. (2-tailed)		.000	.025	.184	.000	.005	.000	.004	.001	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X3.2	Pearson Correlation	.858**	1	.148	-.023	.317**	.331**	.341**	.249*	.302**	.675*
	Sig. (2-tailed)	.000		.142	.824	.001	.001	.001	.013	.002	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X3.3	Pearson Correlation	.224*	.148	1	.659**	.213*	-.118	-.190	.091	-.138	.371*
	Sig. (2-tailed)	.025	.142		.000	.034	.244	.058	.366	.170	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X3.4	Pearson Correlation	.134	-.023	.659**	1	.196	-.165	-.245*	-.032	-.134	.275*
	Sig. (2-tailed)	.184	.824	.000		.051	.101	.014	.755	.185	.006
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X3.5	Pearson Correlation	.480**	.317**	.213*	.196	1	.482**	.332**	.305**	.419**	.703*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.034	.051		.000	.001	.002	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X3.6	Pearson Correlation	.282**	.331**	-.118	-.165	.482**	1	.470**	.397**	.728**	.634*
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.244	.101	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X3.7	Pearson Correlation	.361**	.341**	-.190	-.245*	.332**	.470**	1	.543**	.734**	.619*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.058	.014	.001	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X3.8	Pearson Correlation	.289**	.249*	.091	-.032	.305**	.397**	.543**	1	.311**	.599*
	Sig. (2-tailed)	.004	.013	.366	.755	.002	.000	.000		.002	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X3.9	Pearson Correlation	.318**	.302**	-.138	-.134	.419**	.728**	.734**	.311**	1	.652*
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.170	.185	.000	.000	.000	.002		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TX3	Pearson Correlation	.755**	.675**	.371**	.275**	.703**	.634**	.619**	.599**	.652**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 4 (lanjutan)

		Correlations										
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	TY
Y1	Pearson Correlation	1	.457**	.630**	.183	.566**	.512**	.259**	.426**	.528**	.339**	.707**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.068	.000	.000	.009	.000	.000	.001	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y2	Pearson Correlation	.457**	1	.351**	.205*	.241*	.327**	.395**	.302**	.333**	.331**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.041	.016	.001	.000	.002	.001	.001	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y3	Pearson Correlation	.630**	.351**	1	.193	.455**	.400**	.390**	.454**	.434**	.423**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.055	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y4	Pearson Correlation	.183	.205*	.193	1	.068	.098	.106	.121	.160	.156	.339**
	Sig. (2-tailed)	.068	.041	.055		.500	.330	.292	.231	.112	.121	.001
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y5	Pearson Correlation	.566**	.241*	.455**	.068	1	.815**	.527**	.630**	.780**	.614**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000	.500		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y6	Pearson Correlation	.512**	.327**	.400**	.098	.815**	1	.492**	.713**	.705**	.472**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.330	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y7	Pearson Correlation	.259**	.395**	.390**	.106	.527**	.492**	1	.481**	.567**	.787**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.000	.292	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y8	Pearson Correlation	.426**	.302**	.454**	.121	.630**	.713**	.481**	1	.650**	.411**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.231	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y9	Pearson Correlation	.528**	.333**	.434**	.160	.780**	.705**	.567**	.650**	1	.773**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.112	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y10	Pearson Correlation	.339**	.331**	.423**	.156	.614**	.472**	.787**	.411**	.773**	1	.757**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.121	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TY	Pearson Correlation	.707**	.574**	.677**	.339**	.815**	.795**	.714**	.740**	.848**	.757**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 5 Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	34.2500	20.654	.352	.868
X1.2	34.1500	20.876	.352	.867
X1.3	34.2900	18.430	.727	.836
X1.4	34.3500	20.694	.390	.863
X1.5	34.3000	19.242	.661	.842
X1.6	34.2900	19.562	.535	.852
X1.7	34.0400	19.574	.544	.852
X1.8	34.2800	18.082	.811	.829
X1.9	34.2900	18.370	.754	.834
X1.10	34.3000	19.202	.635	.844

Lampiran 5 (lanjutan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	15.1900	5.469	.264	.789
X2.2	15.3600	4.455	.652	.653
X2.3	15.1900	4.095	.669	.639
X2.4	15.0400	4.766	.483	.714
X2.5	15.2600	4.821	.528	.699

Lampiran 5 (lanjutan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.760	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	30.3700	11.347	.647	.702
X3.2	30.3400	11.883	.544	.720
X3.3	30.3000	13.747	.189	.775
X3.4	30.4000	14.303	.082	.791
X3.5	30.4300	11.965	.592	.714
X3.6	30.3400	12.227	.498	.728
X3.7	30.3700	12.458	.489	.730
X3.8	30.2800	12.305	.447	.736
X3.9	30.4500	12.331	.533	.724

Lampiran 5 (lanjutan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	33.6800	20.806	.620	.867
Y2	33.6400	21.707	.457	.879
Y3	33.7500	21.280	.590	.869
Y4	33.6200	23.531	.193	.899
Y5	33.7900	20.228	.758	.856
Y6	33.7200	19.961	.727	.858
Y7	33.6600	20.954	.634	.866
Y8	33.7500	20.917	.669	.863
Y9	33.7900	19.986	.801	.853
Y10	33.7400	20.639	.686	.862

Lampiran 6 Analisis Regresi Linier Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: Y
- b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.892 ^a	.796	.790	.23180

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	20.170	3	6.723	125.136	.000 ^b
1 Residual	5.158	96	.054		
Total	25.328	99			

- a. Dependent Variable: Y
- b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.125	.208		-.600	.550
1 X1	.553	.085	.532	6.532	.000
1 X2	.198	.066	.207	3.008	.003
1 X3	.266	.098	.229	2.714	.008

- a. Dependent Variable: Y