

PENGARUH PERSEPSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Endang Haryati^{1*)}, Emmy Mariatin¹, Sri Supriyantini²

¹ Program Studi Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area

² Fakultas Psikologi, Universitas Sumatera Utara

*) E-mail : analitika.jurnal.uma@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian adalah karyawan Politeknik LP3i Medan dengan masa kerja lebih dari dua tahun yang kemudian diketahui berjumlah 53 orang. Teknik pengambilan sampel adalah *total sampling* dikarenakan jumlah populasi yang tidak terlalu banyak. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan skala persepsi kepemimpinan transformasional, skala budaya organisasi, observasi dan dokumentasi untuk menilai budaya organisasi, dan skala *organizational citizenship behavior*. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Analisa data menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*, serta adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata Kunci :kepemimpinan transformasional, budaya organisasi,*organizational citizenship behavior*

Abstract

This study aimed to determine the effect of transformational leadership and organizational culture on organizational citizenship behavior. This research used descriptive quantitative method. The study population were employees of the Polytechnic LP3I Medan with more than two years tenure and amounted to 53 people. The sampling technique was total sampling because of the limited amount of member of the population. Then data were collected by using the perceptual scale of transformational leadership, the scale of organizational culture, observation and documentation to assessed the organizational culture, and the scale of organizational citizenship behavior. Multiple linear regression analysis was used to test the research hypothesis. Analysis of the data showed a positive and significant influence from the perception of transformational leadership and organizational culture to the organizational citizenship behavior, a positive and significant influence from the perceptions of transformational leadership to the organizational citizenship behavior, as well as the positive and significant influence from the organizational culture to the organizational citizenship behavior.

Keywords: transformational leadership, organizational culture, organizational citizenship behavior

Dalam suatu organisasi terdapat beberapa unsur yang harus ada agar dapat selalu eksis dan bertahan seiring dengan

perkembangan zaman saat ini. Salah satunya adalah sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kinerja yang baik

terutama dalam hal pengetahuan, ketrampilan dan keahlian. Manusia adalah sumber daya yang paling potensial dan berharga dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi, karena manusia adalah merupakan pelaku aktivitas utama dalam hal pengelolaan suatu perusahaan. Perusahaan yang dapat mengelola dan mengoptimalkan SDM secara berkualitas, dipastikan akan meraih kesuksesan dan produktivitas yang tinggi.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan lebih dari sekedar tugas biasa yang mereka lakukan dan juga memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan perilaku kewarganegaraan yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi.

Dewasa ini banyak kajian baru dan menarik di bidang sumber daya manusia. Manusia dijadikan sebagai subjek dalam penelitian-penelitian SDM untuk mencari hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber peningkatan kemampuan manusia itu sendiri. Salah satu aspek baru yang diungkap tentang manusia adalah OCB (*Organizational Citizenship Behavior* / perilaku kewarganegaraan karyawan).

Menurut Aldag dan Resckhe (1997), *organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

OCB mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya. Griffin & Moorhead (1997) memberikan contoh dengan membandingkan dua orang pegawai yang memiliki kualitas yang sama dalam sebuah pekerjaannya. Tetapi salah seorang diantaranya tidak bersedia bekerja sampai larut dan hanya mau bekerja sesuai dengan jam kerjanya, sedangkan salah seorang yang lain bersedia bekerja hingga larut meskipun itu di luar jam kerjanya dan bersedia membantu atasannya kapanpun dibutuhkan. Menurut Griffin, tipe individu yang kedua memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB yang lebih baik.

Salih Kuslivan (2000) juga memberikan pengertian mengenai OCB sebagai perilaku individu yang bebas dan spontan yang dihasilkan dari karakter seseorang ataupun karakter pekerjaan atau organisasinya, juga berasal dari hubungan dengan atasan. Perilaku ini dilakukan kepada organisasi atau pun rekan kerja, yang menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi melalui pengaruh langsung dari pekerjaan ataupun melalui pengaruh tidak langsung secara sosial yang berdasarkan peningkatan hubungan interpersonal. Perilaku kewarganegaraan tidak dideskripsikan dalam pekerjaan formal, juga tidak memiliki penghargaan (*reward*) secara kontrak.

Fenomena yang terjadi saat ini adalah bahwa dalam perusahaan jarang ditemukan karyawan yang memiliki OCB saat mereka menjalankan perannya dalam perusahaan tersebut. Mereka hanya bekerja sebatas pada *job description* yang ada, tanpa mau menjalankan peran *extra role*. Mereka berasumsi bahwa sebatas apa beban kerja yang telah dilimpahkan pada mereka, sebatas itu pulalah tugas yang mereka laksanakan. Seperti kebiasaan yang terjadi selama ini, mereka bekerja ekstra, namun ada sesuatu yang nantinya akan mereka harapkan, yaitu berupa imbalan (penghargaan). Demikian sebaliknya, apabila mereka tidak memperoleh apa yang mereka harapkan, mereka akan bekerja dengan setengah hati karena ada unsur

keterpaksaan. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh salah seorang staff HRD pada Politeknik LP3i Medan tempat peneliti mengadakan penelitian.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB. Salah satunya adalah kepemimpinan. Terdapat berbagai gaya kepemimpinan yang sering digunakan dalam memimpin suatu organisasi. Peneliti memilih gaya kepemimpinan transformasional mengingat dalam beberapa dekade terakhir ini, kepemimpinan transformasional telah menjadi suatu pendekatan yang sangat populer untuk mengetahui sejauhmana keefektifan seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya. Teori transformasional ini menyatakan bahwa suatu perilaku tertentu dari pemimpin akan menarik minat pengikut (*followers*) ke dalam level pemikiran yang lebih tinggi (Bass dan Burns, 1978).

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja bawahan baik *in role* maupun *extra role* yaitu perilaku diluar peran, yang secara tidak langsung ditetapkan oleh sistem reward formal dari organisasi (Organ, 1988). Kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi karakteristik pekerjaan melalui keterlibatan pemimpin dalam mengatur tugas bawahan dan selanjutnya apabila bawahan mempersepsikan bahwa karakteristik pekerjaan mereka sesuai dengan yang mereka harapkan maka akan mendorong OCB.

Di dalam kepemimpinan pemakaian konsep pengaruh mempengaruhi memperlihatkan langkah ke arah keadaan umum dan abstraksi, sehingga secara tidak langsung menyatakan adanya pengaruh yang mengubah tingkah laku. Dalam hal ini terlihat adanya hubungan timbal balik antara pemimpin dengan pengikut yang mana secara singkat dapat dilakukan juga dalam praktek kepemimpinan yang akan mempengaruhi tingkah laku kelompok dan aktivitas kelompok dan pada waktunya anggota kelompok akan mempertanggung jawabkan tindakannya pada pemimpin. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan

yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Wawancara awal dengan beberapa karyawan Politeknik LP3i Medan memberikan informasi bahwasanya sosok pemimpin mereka dipersepsikan sebagai pemimpin yang berkarisma serta mampu memotivasi karyawan untuk dapat berpikir dengan kreatif dan inovatif. Selain itu, pemimpin tersebut memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi, memiliki empati dan perhatian dalam segala hal termasuk memperhatikan kebutuhan para karyawannya akan pengembangan karier kedepan, sehingga karyawan kagum dan hormat pada pemimpin mereka tersebut. Berdasarkan persepsi yang diungkapkan tersebut, peneliti mengasumsikan bahwa pemimpin tersebut memiliki ciri-ciri kepemimpinan transformasional.

Para interaksionis (Greenberg & Baron, 2000) menjelaskan bahwa tingkah laku individu didalam organisasi merupakan hasil dari *interplay* yang kompleks antara unsur internal dan eksternal individu. Oleh karena itu, kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor eksternal, sedangkan OCB merupakan faktor internal individu.

Selanjutnya Cartwright (1999) menjelaskan bahwa budaya juga memiliki kekuatan untuk menentukan gaya kepemimpinan seorang individu, membentuk kepribadian, tingkah laku dan sikap OCB. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada budaya organisasi yang identik. Para ahli dan konsultan mempercayai bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasi dan kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasi (Schemerhom, dkk, 1994).

Budaya organisasi menurut Robbins (2002) adalah nilai bersama yang diyakini

anggota organisasi, didalamnya terdapat inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Oostewald dan Alder (2000) menambahkan bahwa budaya organisasi menyangkut nilai, filsafat, norma perilaku, politik, dan iklim kerja. Unsur-unsur yang terdapat dalam budaya organisasi akan berfungsi sebagai pedoman, pengontrol dan mengarahkan perilaku, menekankan anggota organisasi untuk patuh. Budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Nilai-nilai budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk membangun dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan.

Selanjutnya, Robbins (2001) menyatakan bahwa budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih kuat terhadap tata nilai yang ada dalam organisasi, karena budaya organisasi memiliki iklim internal dan dengan intensitas yang tinggi dapat membentuk perilaku dalam organisasi. Hal ini menuntut "perilaku sesuai" dengan harapan organisasi. Oleh karena itu ada deskripsi formal tentang perilaku yang harus dilakukan (perilaku *intra role*). Realita yang tampak adalah banyak perilaku yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan pegawai, misal membantu rekan sekerja menyelesaikan tugas-tugas, tidak banyak mengeluh saat bekerja, dan tidak mengharapkan imbalan lebih apabila bekerja diluar deskripsi jabatannya. Perilaku-perilaku ini disebut sebagai perilaku *extra role*. Apalagi pada saat ada penilaian kinerja pada pegawai, yang dinilai bukan hanya perilaku *intra-role* tetapi perilaku *extra-role* menjadi bagian dari penilaian tersebut, karena perilaku *extra-role* memiliki kontribusi yang sama penting dengan perilaku *intra-role*.

Pendapat lain dikemukakan oleh Schein (1992) bahwa pemimpin mempunyai potensi paling besar menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dalam organisasi. Jadi kuat atau lemahnya budaya yang berkembang sangatlah tergantung dari komitmen pemimpin untuk menciptakan

budaya organisasi. Perilaku karyawan yang didasarkan pada nilai-nilai yang tertuang dalam budaya organisasi serta sikap untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Peran budaya organisasi adalah memberikan nilai-nilai fundamental bagi suatu organisasi. Marthin (1992), menyatakan bahwa "*core organization value*" tercermin dari nilai-nilai fundamental suatu organisasi, seperti (1), sensitifitas terhadap kebutuhan karyawannya, (2), kebebasan atau ketertarikan para karyawan untuk memberikan ide-ide baru, (3) kemauan menerima resiko-resiko yang mungkin saja terjadi, (4) keterbukaan untuk dapat melakukan komunikasi secara bebas dan bertanggung jawab. Nilai-nilai fundamental tersebut mempengaruhi perbedaan kompetisi dan kinerja antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya. Budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan, cara melakukan sesuatu apa dan mana yang penting.

Budaya organisasi memiliki makna bersama yang meliputi nilai, sikap, dan keyakinan karyawan terhadap sesuatu yang berlaku dalam organisasi. Robbins (1996) membagi budaya organisasi dalam 2 kategori, yaitu budaya kuat dan budaya lemah. Masing-masing kategori budaya organisasi tersebut akan memanisfestasikan derajat pengaruh yang berbeda-beda terhadap proses kognitif dimana karyawan menginterpretasikan lingkungan mereka. Semakin kuat budaya maka semakin kuat pula pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku karyawan, karena budaya yang kuat akan menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan kinerja. Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal

atas pengendalian perilaku yang tinggi. Sebaliknya semakin lemah budaya perusahaan maka semakin lemah pula pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku karyawan. Peran budaya dalam hal ini mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. OCB mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya. Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut diatas, peneliti tertarik ingin mengetahui lebih lanjut mengenai pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organization citizenship behavior* pada pegawai Politeknik LP3i Medan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian adalah karyawan Politeknik LP3i Medan dengan masa kerja lebih dari dua tahun yang kemudian diketahui berjumlah 53 orang. Teknik atau metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *total sampling* dikarenakan jumlah anggota populasi yang tidak terlalu banyak.

Instrumen penelitian yang digunakan antara lain :

1. Skala persepsi kepemimpinan transformasional. Aspek-aspek yang diukur adalah *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (konsiderasi individu) sebagaimana yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994). Setelah uji coba, skala memiliki 31 aitem valid dengan koefisien korelasi minimal = 0,30. Sementara itu, indeks reliabilitas Cronbach's Alpha yang diperoleh sebesar 0,748 yang menyatakan bahwa skala reliabel.
2. Skala budaya organisasi. Aspek-aspek yang diukur dalam budaya organisasi adalah niat kerja sebagai ibadah, sholat tepat waktu, dan saling mendoakan.

Ketiga hal tersebut merupakan budaya organisasi Politeknik LP3i (LP3i, 1997). Setelah uji coba, skala memiliki 18 aitem valid dengan koefisien korelasi minimal = 0,30. Sementara itu, indeks reliabilitas Cronbach's Alpha yang diperoleh sebesar 0,762 yang menyatakan bahwa skala reliabel.

3. Observasi dan dokumentasi untuk menilai budaya organisasi. Pada metode observasi, yang memberikan penilaian adalah atasan dari masing-masing unit kerja. Adapun aspek-aspek yang dinilai adalah memberi salambila bertemu serta membaca basmalah, sholawat dan kultum sebagai pembuka rapat. Sementara itu, metode dokumentasi digunakan untuk menilai aspek itikaf, yasinan bersama, dan membaca buku.
4. Skala *organization citizenship behavior*. Aspek-aspek yang diukur adalah *altruism* (kerjasama tim), *conscientiousness* (disiplin dalam bekerja), *sportmanship* (tidak mengeluh dalam bekerja), *courtesy* (menjaga citra perusahaan), dan *civic virtue* (profesional dalam menggunakan aset) sebagaimana yang dikemukakan oleh Organ (dalam Allison, dkk, 2001). Setelah uji coba, skala ini memiliki 28 aitem yang valid dengan koefisien korelasi minimal = 0,30. Sementara itu, indeks reliabilitas Cronbach's Alpha yang diperoleh sebesar 0,923 yang menyatakan bahwa skala reliabel.

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

HASIL PENELITIAN

Uji normalitas sebaran dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-smirnov*. Tabel berikut ini merupakan rangkuman hasil perhitungan uji normalitas sebaran.

Tabel 1. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran

Variabel	Rerata	SD	K-2p	Ket	
OCB	53,74	7,962	0,712	0,602	Normal
Kepemimpinan Transformasional	63,74	10,767	0,712	0,691	Normal
Budaya Organisasi	46,38	4,360	0,720	0,678	Normal

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel persepsi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *organizational citizenship behavior* memiliki sebaran normal ($p > 0,05$).

Uji linieritas dilakukan sebelum dilakukan uji regresi, untuk memastikan apakah derajat hubungannya linier, kuadrat, atau dalam derajat yang lebih tinggi. Dari uji linieritas didapatkan bahwa hubungan dua variabel bebas, yaitu persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) adalah linier. Tabel berikut ini merupakan rangkuman hasil perhitungan uji linieritas hubungan.

Tabel 2. Tabel Hasil Uji Linieritas

No	Korelasi	F Bada	p Bada	Korelasi
1	X1 – Y	20,259	0,000	Linier
2	X2 – Y	4,134	0,049	Linier

Keterangan :

X1	=	Persepsi Transformasional	Kepemimpinan
X2	=	Budaya Organisasi	
Y	=	OCB	
F Bada	=	Koefisien Linieritas	
P Bada	=	Proporsi Peluang terjadinya kesalahan	

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Pada tabel di bawah dapat dilihat bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima ($p < 0,050$). Kemudian dapat juga dijelaskan pada model 1 untuk memprediksi pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai $F_{hitung} = 12,089$ dan pada model 2 untuk memprediksi Pengaruh persepsi

kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap OCB $F_{hitung} = 9,032$.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	631.617	1	631.617	12.089	.001 ^a
Residual	2664.685	51	52.249		
Total	3296.302	52			
2 Regression	874.849	2	437.424	9.032	.000 ^b
Residual	2421.453	50	48.429		
Total	3296.302	52			

a. Predictors: (Constant), kt

b. Predictors: (Constant), kt, BO

c. Dependent Variable: OCB

Selanjutnya, Koefisien determinasi dicari untuk mengetahui besar pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square*.

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat besarnya nilai korelasi (R) antara persepsi kepemimpinan transformasional (X1) dengan OCB (Y) pada model 1 yaitu sebesar 0,438 dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,192. Hal ini berarti besarnya pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional terhadap OCB adalah sebesar 19,2%. Sedangkan pada model 2, besarnya nilai korelasi (R) antara persepsi kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap OCB (Y) yaitu sebesar 0,515 dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,265. Hal ini berarti besarnya pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap OCB adalah sebesar 26,5%. Sedangkan besarnya sumbangan efektif budaya organisasi terhadap OCB sebesar 7,3%.

Tabel 4. Besaran Sumbangan Efektif Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.438 ^a	.192	.176	7.228	.192	12.089	1	51	.001
2	.515 ^b	.265	.236	6.959	.074	5.022	1	50	.029

a. Predictors: (Constant), kt

b. Predictors: (Constant), kt, BO

Berdasarkan data yang diperoleh dari skala yang telah terkumpul, peneliti kemudian mencari besarnya mean hipotetik (mean teoritik) dan standar deviasi (SD) berdasarkan pada jumlah aitem skor maksimal serta skor minimal pada masing-masing alternatif jawaban. Guna memudahkan dalam interpretasi data, kemudian dilakukan penggolongan kriteria tingkat persepsi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi serta OCB dengan menggunakan kategorisasi berdasarkan model distribusi normal yang dikemukakan dalam Azwar, 2003. Analisis lebih lanjut terhadap mean empirik dan mean hipotetik masing-masing variabel menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* responden tergolong sedang ($51,4 \leq X < 88,6$), persepsi kepemimpinan transformasional tergolong sedang ($62 \leq X < 93$), dan budaya organisasi tergolong sedang ($46 \leq X < 69$).

DISKUSI

Melalui data hasil penelitian dapatlah disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organization citizenship behavior* pada karyawan Politeknik LP3i Medan. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan. Merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Kidwell, dkk (1997), *organizational citizenship behavior* seseorang biasanya dipengaruhi oleh hal-hal yang berada di luar diri individu yang memiliki pengaruh langsung seperti kepemimpinan

transformasional dan iklim budaya organisasi. Selain OCB merupakan hasil dari pengaruh eksternal, *organizational citizenship behavior* juga dapat dipandang sebagai hasil dari proses internal individu, baik secara langsung maupun tidak langsung. Diantara faktor-faktor tersebut meliputi, kepuasan kerja, ketrampilan lunak (*soft skill*), dan kecerdasan emosi.

Beberapa peneliti mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang berpengaruh besar dan sentral dalam organisasi. Karyawan yang memperoleh kepemimpinan yang baik akan mampu bekerja dengan efektif bahkan melebihi apa yang dibebankan kepadanya. Pegawai tidak hanya bekerja sesuai dengan imbalan yang diperolehnya (*the in-role*), tetapi diharapkan mampu untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia lakukan (*the extra role / Organizational Citizenship Behavior, OCB*). Oleh karena itu diharapkan pemimpin yang bergaya transformasional dapat menstimuli iklim OCB dalam organisasinya. *Transformational leadership* menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan (Bass, 1999). Para pakar *transformational leadership* (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Argumen ini banyak didukung oleh sejumlah temuan-temuan penelitian seperti Dum Dum, Lowe & Avolio (2002), Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996). Para pengikut pimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap

misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan, dan tingkat kohesi yang lebih tinggi (Avolio, 1999).

Selain persepsi kepemimpinan transformasional, dalam penelitian ini juga diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap terciptanya perilaku *organizational citizenship behavior*. Peran budaya organisasi dalam hal ini adalah memberikan *core organizational value* bagi suatu organisasi. Martin (1992) menyatakan bahwa "*core organizational value*" tercermin dari nilai-nilai fundamental suatu organisasi. Nilai-nilai fundamental tersebut mempengaruhi perbedaan kompetensi dan kinerja antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, seperti halnya tergambar pada budaya organisasi yang ada pada Politeknik LP3i Medan. Budaya organisasi yang ada didalamnya lebih terfokus hal-hal yang sifatnya religius (keagamaan). Dimana para pegawai yang berada dalam organisasi berupaya menjalankan secara rutin apa yang telah menjadi acuan dalam budaya organisasi tersebut, seperti : niat bekerja sebagai ibadah, memberi salam bila bertemu dan masuk kantor, membaca basmalah, sholat dan kultum sebagai pembuka rapat, pemotongan gaji 2,5% sebagai ZIS, sholat tepat waktu, itikaf, saling mendoakan, yasinan bersama, membaca buku. Dengan adanya budaya organisasi yang diterapkan maka diharapkan dapat memberi dampak yang positif terhadap organisasi dan pegawai yang ada di dalamnya, salah satunya adalah dengan menumbuhkan rasa kebersamaan antar atasan dengan bawahan dan seluruh pegawai yang ada didalam organisasi tersebut sehingga apa yang ingin di raih akan mendapatkan hasil yang maksimal.

Selanjutnya dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap OCB adalah sebesar 26,5%. Ini berarti bahwa masih ada 73,5% yang dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dapat diidentifikasi dalam penelitian ini. Adapun faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi OCB seseorang, seperti

yang dikemukakan oleh Organ (1995), seperti : iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasi, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Politeknik LP3i Medan. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan.

Pembentukan persepsi yang lebih positif terkait kepemimpinan transformasional tampaknya perlu dilakukan. Adapun cara yang dapat dilakukan untuk memperbaiki persepsi kepemimpinan transformasional diantaranya dengan atasan memberikan contoh positif kepada bawahan, meningkatkan ketrampilan memimpin bawahan, lebih memahami dan meningkatkan budaya organisasi dalam perusahaan, serta meningkatkan kesadaran pegawai untuk mau melaksanakan dan menjalankan apa yang telah menjadi nilai-nilai dalam organisasi. Selanjutnya untuk lebih meningkatkan *organizational citizenship behavior* dalam diri karyawan, perlu kerjasama yang baik antar bagian unit kerja sehingga lebih diutamakan bekerja secara team (kelompok) daripada kerja secara individual. Selain itu juga dibutuhkan kegiatan yang rutin dilakukan untuk lebih meningkatkan rasa kebersamaan dan keakraban antar pegawai, seperti kegiatan *outbond, gathering* ataupun *fun games*.

DAFTAR PUSTAKA

Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Judge, Tomothy A., and Ronald F. Piccolo.(2004). Transformational and Transactional Leadership.*Journal of Applied Psychology*. Vol 89, No. 5.
- Martin, J. (1992). *Cultures In Organizations: Three Perspective*. London: Oxford University Press.
- Munandar, Sunyoto. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press.
- Organ, D.W. (1988).*Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (2006).*Organizational Citizenship Behavior:Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- (1997).*Introduction to Industrial and Organization Psychology*.London:Scott, Forestman and Company.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000).Organizational Citizenship Behaviors : A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. Vol. 26 No. 3 : 513-
- Robbins dan Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- , Stephens. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT.Prenhallindo.
- , (2001).*Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*.Edisi 8, Jilid1.Jakarta : Prehalindo
- , 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, kontroversi dan aplikasi*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. San Fransisco : Jossey-Bass Publishers.