

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
PEMEDIASI**

(Studi Pada Karyawan CV Merapi Kendal)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

Muhammad Khaizul Umam
NIM. 12010110130192

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2018**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Muhammad Khaizul Umam
Nomor Induk Mahasiswa : 120101101301912
Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (Studi Pada Karyawan CV.Merapi Kendal)**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

Semarang, 9 Januari 2018

Dosen Pembimbing,

(Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.)

NIP.195702181984032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Muhammad Khaizul Umam
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110130192
Fakultas/Jurusan : Ekonimika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (Studi Pada Karyawan CV. Merapi)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 24 Januari 2018

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS (.....)
2. Dr. Edy Rahardja, SE, M.Si (.....)
3. Lala Irviana, S.Sos, SE, MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Muhamamad Khaizul Umam, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (Studi Pada Karyawan CV.Merapi Kendal)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini, Bila dikemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah – olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 9 Januari 2018

Yang membuat pernyataan,

(Muhammad Khaizul Umam)

NIM: 120101101301912

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a behavior that benefits the organization and / or tends to benefit the organization, voluntarily and beyond what the role demands. This phenomenon encourages this study aimed at knowing the influence of transformational leadership and transactional leadership toward organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator to employees in CV. Merapi Kendal.

The research method used to know the influence of transformational leadership and transactional leadership toward organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator to employees in CV. Merapi Kendal is done by causality research approach. Required data obtained through interview by using questionnaires to 98 respondents. The data obtained are then analyzed by using Multiple Regression Test.

The results of multiple regression testing showed that transformational leadership and transactional leadership proved to significantly explain the variation in job satisfaction variables. While the OCB variable proved to be explained by the variables of transformational leadership, transactional leadership and job satisfaction.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, job satisfaction, organizational citizenship behavior

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Fenomena tersebut mendorong dilakukannya studi ini yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi pada karyawan di CV. Merapi Kendal.

Metode penelitian yang digunakan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi pada karyawan di CV. Merapi Kendal dilakukan dengan pendekatan penelitian kausalitas. Data yang diperlukan diperoleh melalui wawancara dengan menggunakan kuesioner kepada 98 orang responden. Data yang diperoleh tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan Uji Regresi Berganda.

Hasil pengujian regresi berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terbukti secara nyata dapat menjelaskan terjadinya variasi pada variabel kepuasan kerja. Sedangkan variabel OCB terbukti dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, organizational citizenship behavior

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan kesempatan kepada penulis sehingga skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi (Studi Pada Karyawan di CV Merapi Kendal)” dapat terselesaikan dengan baik.

Terselesaikannya skripsi ini, tidak terlepas dari peran berbagai pihak, itulah sebabnya, dalam dan melalui kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada:

1. Kepada ayah dan ibu terkasih yang telah memberikan doa yang tiada henti, dukungan yang tiada terkira kepada penulis, serta kesedian untuk berkorban waktu yang telah tersita selama proses studi.
2. Bapak Dr. Suharnomo, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
3. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, MS selaku Pembimbing yang selama proses penyusunan Skripsi ini telah memberikan komentar, saran, kritik dan koreksi dengan penuh perhatian sejak awal penyusunan proposal hingga selesainya skripsi ini. Penulis menyadari bahwa itu semua membutuhkan pengorbanan baik dalam tenaga, waktu maupun pikiran.
4. Bapak Rizal Hari Magnadi, SE, MM selaku dosen wali yang telah memberikan banyak nasihat serta arahan kepada penulis selama menempuh studi ini.
5. Kepada semua Staf Pengajar dan karyawan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan tambahan bekal ilmu dan fasilitas, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

6. Kepada Dewan Penguji Skripsi yang telah memberikan kritikan dan saran yang membangun untuk memperbaiki kualitas Skripsi ini.
7. Kepada kakak-kakakku terkasih yang telah memberikan motivasi yang luar biasa dalam menyelesaikan Skripsi ini.
8. Pimpinan CV Merapi Kendal yang memberikan ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
9. Karyawan CV Merapi Kendal sebagai responden penelitian yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini dengan meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak untuk lebih menyempurnakannya.

Akhir kata, terbetik harapan bahwa sesuatu yang kecil ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Semarang, 9 Januari 2018

Penulis,

Muhammad Khaizul Umam

NIM. 12010110130192

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	12
1.3.1 Tujuan Penelitian	12
1.3.2 Kegunaan Penelitian	12
1.4 Sistematika Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	15
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.1.3 Kepemimpinan Transaksional.....	20
2.1.4 Kepuasan Kerja	23
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Pengaruh Antar Variabel.....	32

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	32
2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja	33
2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB.....	35
2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap OCB.....	36
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB	37
2.4 Kerangka Pemikiran.....	38
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	41
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	42
3.2.1 Varibel Penelitian.....	42
3.2.2 Definisi Operasional Variabel.....	43
3.3 Populasi dan Sampel	49
3.3.1 Populasi.....	49
3.3.2 Sampel.....	49
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	50
3.4.1 Jenis Data	50
3.4.2 Sumber Data.....	50
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	51
3.6 Teknik Analisis	52
3.6.1 Analisis Deskriptif	52
3.6.2 Uji Kualitas Data.....	53
3.6.3 Uji Asumsi Klasik	54
3.6.4 Persamaan Regresi Berganda.....	56
BAB IV ANALISI DATA DAN PEMBAHASAN.....	59
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	60
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	61
4.2.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden.....	61
4.2.2 Deskripsi Pendidikan Responden.....	62
4.2.3 Deskripsi Umur Responden	63
4.2.4 Deskripsi Masa Kerja Responden	64

4.3 Deskripsi Jawaban Responden.....	64
4.3.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional	64
4.3.2 Variabel Kepemimpinan Transaksional.....	66
4.3.3 Variabel Kepuasan Kerja	67
4.3.4 Variabel Organizational Citizenship Behavior	68
4.4 Uji Validitas dan Reabilitas Data.....	69
4.4.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional	70
4.4.2 Variabel Kepemimpinan Transaksional.....	71
4.4.3 Variabel Kepuasan Kerja	73
4.4.4 Variabel OCB.....	74
4.5 Pengujian Persamaan Pertama	75
4.5.1 Uji Asumsi Klasik Persamaan Pertama.....	76
4.5.2 Persamaan Regresi Berganda untuk Persamaan Pertama	79
4.6 Pengujian Persamaan Kedua.....	83
4.6.1 Uji Asumsi Klasik Persamaan Kedua	84
4.6.2 Persamaan Regresi Berganda untuk Persamaan Kedua	87
4.7 Koefisien Determinasi Total	91
4.8 Pembahasan.....	91
4.8.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	91
4.8.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja.....	93
4.8.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB.....	94
4.8.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap OCB.....	95
4.8.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB	96
BAB V PENUTUP.....	97
5.1 Kesimpulan	97
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	98
5.3 Saran	98
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	99
DAFTAR PUSTAKA	100
Lampiran	105

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Temuan Survai Pendahuluan CV. Merapi Kendal	5
Tabel 1.2 Hasil Survai Pendahuluan Kepuasan Kerja Karyawan.....	6
Tabel 1.3 Tingkat Absensi Karyawan CV. Merapi Kendal Tahun 2016.....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian	47
Tabel 4.1 Distribusi Jenis Kelamin	61
Tabel 4.2 Distribusi Pendidikan.....	62
Tabel 4.3 Distribusi Umur	63
Tabel 4.4 Frekuensi Masa Kerja Responden	64
Tabel 4.5 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional	65
Tabel 4.6 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transaksional	66
Tabel 4.7 Nilai Indeks Variabel Kepuasan Kerja	67
Tabel 4.8 Nilai Indeks Variabel OCB.....	68
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	70
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	71
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transaksional.....	72
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transaksional.....	72
Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	73
Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	74
Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas Variabel OCB	74
Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas Variabel OCB.....	75
Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov Persamaan Pertama	76
Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan Pertama.....	77
Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Pertama.....	78
Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis Persamaan Pertama	79
Tabel 4.21 Hasil Pengujian Kelayakan Model Persamaan Pertama	82
Tabel 4.22 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Persamaan Pertama	83
Tabel 4.23 Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov Persamaan Kedua.....	84

Tabel 4.24 Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan Kedua	85
Tabel 4.25 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Kedua	86
Tabel 4.26 Hasil Uji Hipotesis Persamaan Kedua	87
Tabel 4.27 Hasil Pengujian Kelayakan Model Persamaan Kedua.....	90
Tabel 4.28 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Persamaan Kedua	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Organizational Citizenhip Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi”	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Merapi	60

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian	105
Tabulasi Data Kuesioner	112
Output SPSS	125
Surat Ijin dari Perusahaan	147
Surat Ijin Penelitian.....	148
Struktur Organisasi CV. Merapi	149

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Situasi dan kondisi di era globalisasi ini, perusahaan dituntut harus mampu menentukan strategi dan kebijakan manajemennya khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan baik. Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan, karena keefektifan dan keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut. Organ (dikutip oleh Amirullah, 2011) mengatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi, dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin & Judge, 2007).

Van Dyne et al. (dikutip oleh Jahangir, Akbar, & Haq, 2004) mengatakan bahwa OCB atau yang disebutnya sebagai *extra-role behavior* (ERB) adalah perilaku yang menguntungkan organisasi atau diarahkan untuk menguntungkan

organisasi, dilakukan secara sukarela, dan melebihi ekspektasi peran yang ada. Artinya OCB secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya.

Sementara itu Dyne, dkk (dikutip oleh Titisari, 2014) yang mengusulkan konstruksi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Dalam penelitian Djati (dikutip oleh Titisari, 2014) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun kepada perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan.

Organizational Citizenship Behavior merupakan hal yang penting dalam organisasi. Maka penelitian ini berusaha mencari variabel-variabel yang dapat membentuk OCB. Peningkatan OCB karyawan dapat diidentifikasi oleh berbagai faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan atau timbulnya OCB. Merupakan suatu hal yang penting bagi organisasi untuk dapat mengetahui faktor apa saja yang berpengaruh terhadap timbulnya atau meningkatnya OCB. Menurut Organ et all (dikutip oleh Titisari, 2014) tinggi rendahnya tingkat OCB dapat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

1. Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen karyawan, moral karyawan, motivasi, kepribadian, dan lain sebagainya.
2. Faktor external atau yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

Dalam penelitian ini yaitu variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja dipilih peneliti untuk dianalisis. Ketiga variabel tersebut merupakan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat OCB baik dari dalam diri karyawan maupun dari luar karyawan. Peneliti menganggap ketiga variabel tersebut sangat diperlukan bagi perusahaan dalam upayanya meningkatkan OCB sebagai faktor penentu strategi dan kebijakan manajemen ke depannya di era globalisasi sekarang ini.

CV. Merapi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pengecoran logam yang memiliki peranan strategis pada struktur perkenomian terutama dalam menunjang industri penghasil komponen, industri pengerjaan logam, dan industri lainnya. Dalam rangka menunjang pengembangan usaha pengecoran logam yang potensial ini maka diperlukan sejumlah faktor pendukung yang dapat mengimplementasikan pengembangan usaha. Salah satunya adalah sumber daya manusia. Karyawan sebagai sumber daya manusia harus dapat memberikan kinerja secara optimal sesuai yang diharapkan perusahaan, kinerja tersebut tidak terbatas pada tugas pokok saja namun juga peran extra atau (extra role) yang biasa kita sebut OCB.

Pada awal November 2017, peneliti telah melakukan survei pendahuluan sebagai dasar penelitian. Survei pendahuluan dilakukan melalui observasi dan wawancara terhadap pimpinan serta 30 karyawan CV. Merapi secara acak.

Pimpinan CV. Merapi diketahui telah menerapkan bentuk kepemimpinan transformasional. Bentuk kepemimpinan transformasional oleh pimpinan CV. Merapi ditandai dengan adanya upaya pemimpin dalam memotivasi karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan salah satu faktor dalam kepemimpinan transformasional yakni motivasi yang menginspirasi. Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi, dan menjadi bagian bersama dalam visi organisasi (Northouse, 2017). Pimpinan CV. Merapi memotivasi karyawannya melalui percakapan singkat dengan kata-kata yang mendorong. Percakapan tersebut dilakukan ketika ada rapat rutin maupun inspeksi ke pabrik pengolahan logam.

Pimpinan CV. Merapi telah diketahui pula menerapkan bentuk kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional oleh pimpinan CV. Merapi ditandai dengan adanya sistem *reward and punishment* bagi karyawan dalam penilaian kinerjanya. Hal ini sesuai dengan salah satu faktor dalam kepemimpinan transaksional yakni imbalan kondisional. Imbalan kondisional sendiri merupakan bentuk pertukaran antara atasan dengan bawahan dalam rangka memotivasi karyawan untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya (Northouse, 2017). *Reward* atau penghargaan bagi karyawan CV. Merapi ditunjukkan dengan pemberangkatan ibadah umroh bagi semua karyawan yang

telah memiliki masa kerja minimal 15 tahun tanpa memandang posisinya. Sedangkan *punishment* atau hukuman bagi karyawan CV. Merapi ditunjukkan dengan adanya pemotongan gaji bagi karyawan yang memiliki tingkat keabsenan atau ketidakhadiran tanpa alasan yang tinggi dalam periode tertentu.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan terhadap 30 karyawan CV. Merapi terindikasi pula adanya permasalahan yang berkaitan dengan perilaku OCB karyawan. Hasil temuan survei pendahuluan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Hasil Temuan Survei Pendahuluan CV. Merapi Kendal

No.	Temuan
1.	Rendahnya sikap kerelaan membantu yang lain disaat mereka mengalami kesulitan. Hal ini ditunjukkan dari perilaku yang menunggu perintah atasan/pimpinan untuk membantu rekan yang lain
2.	Mencuri jam istirahat dengan istirahat lebih awal dan kembali bekerja lebih lambat dari waktu yang ditetapkan. Temuan ini mengindikasikan mereka malas bekerja.
3.	Beberapa karyawan masih ada yang kurang menaati peraturan.
4.	Mengeluh dengan pekerjaannya.
5.	Kurang aktif berpartisipasi untuk perusahaan serta masih lambatnya karyawan dalam mengikuti perkembangan dan perubahan.

Sumber: Data primer diolah, 2017

Beberapa permasalahan diatas sudah mengindikasikan rendahnya OCB yang dimiliki oleh karyawan. Rendahnya perilaku OCB pada karyawan berkaitan juga dengan kepuasan kerja. Hal ini didasarkan pada penelitian terdahulu yakni, (Diputra dan Rahyuda, 2015; Purwaningsih dan Liana, 2015; Rusdiyanto dan Riyani, 2015; Dewi dan Suwandana, 2016; Arifiani, Astuti dan Ruhana, 2016).

Selain melakukan survei pendahuluan mengenai OCB, peneliti juga melakukan survei pendahuluan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dilakukan pada 30 karyawan di CV. Merapi Kendal dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Survei Pendahuluan Kepuasan Kerja Karyawan

Item	STP	TP	N	P	SP	Jumlah karyawan
Puas terhadap pekerjaan itu sendiri	0	0	3	17	10	30
Puas terhadap rekan kerja	0	6	3	12	9	30
Puas terhadap pimpinan	0	15	1	8	6	30
Puas terhadap gaji	0	18	4	3	5	30
Puas terhadap sistem promosi	0	11	5	8	6	30

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Keterangan:

STP : Sangat Tidak Puas

TP : Tidak Puas

N : Netral

P : Puas

SP :Sangat Puas

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa rasa tidak puas karyawan tertinggi terjadi pada item gaji yang diberikan oleh perusahaan, sedangkan rasa puas karyawan terjadi pada item terhadap pekerjaan itu sendiri.

Indikasi permasalahan mengenai kepuasan kerja tidak hanya diperoleh dari survei pendahuluan yang telah dilakukan, namun juga dari presentase tingkat absensi karyawan CV. Merapi. Data pendukung mengenai presentase tingkat absensi karyawan CV. Merapi pada tahun 2016 disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.3
Tingkat Absensi Karyawan CV. Merapi Kendal Tahun 2016

No	Bulan	Karyawan yang hadir sebulan penuh (jumlah dalam %)	Karyawan yang absen (jumlah dalam %)
1	Januari	1,8	6,5
2	Februari	2,8	3,2
3	Maret	2,4	2,9
4	April	3,2	3,1
5	Mei	1,6	3,8
6	Juni	3,3	4,6
7	Juli	2,3	6,8
8	Agustus	3,5	4,2
9	September	2,7	2,6
10	Oktober	3,3	4,3
11	November	2,8	5,3
12	Desember	3,2	7,2
	Rata-rata/Bulan	2,7	4,5

Sumber: Data Sekunder diolah, 2017

Dari Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa tingkat keabsenan karyawan cukup tinggi, yakni rata-rata 4,5 % bulan. Dalam hal ini keabsenan karyawan merupakan suatu bentuk ketidakhadiran dengan kesengajaan yang berarti bukan termasuk dalam hak cuti maupun alasan pribadi yang dapat dimengerti yang telah diatur oleh perusahaan. Tingkat keabsenan erat kaitannya dengan kepuasan kerja, karena terdapat korelasi negatif antar keduanya. Dengan kata lain, jika kepuasan kerja meningkat maka seharusnya tingkat keabsenan akan menurun (Krietner & Kinicki. 2005). Keabsenan atau mangkir adalah sebuah masalah bagi perusahaan. Dengan adanya keabsenan maka berakibat pada tertundanya pekerjaan dan kerugian bagi perusahaan.

Fenomena empiris mengenai kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang merasakan ketidakpuasan terutama pada rekan kerja, pimpinan, gaji, dan sistem promosi di CV. Merapi Kendal.

Keterpengaruhannya kepuasan kerja terhadap OCB yang ditunjukkan dari hasil penelitian dan fenomena empiris dapat menjadi justifikasi bahwa rendahnya OCB diduga dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja yang rendah. Oleh sebab itu menjadi dorongan tersendiri untuk melakukan penelitian secara empiris yang memenuhi kaidah ilmiah untuk membuktikan ada atau tidaknya keterpengaruhannya dua variabel tersebut di CV. Merapi Kendal.

Selain fenomena empiris, kajian teoritis pada variabel OCB menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional yang menjelaskan OCB masih memberikan hasil yang belum konklusif. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Diputra dan Rahyuda (2015) dan Rusdiyanto dan Riani (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap OCB. Namun pada studi yang telah dilakukan oleh Arifiani, Astuti, dan Ruhana (2016) dan Purwaningsih dan Liana (2015) menunjukkan hasil yang berbeda dimana kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap OCB. Fenomena tersebut menjadi justifikasi empiris perlunya dilakukan penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat memengaruhi OCB adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas akan lebih dapat

berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain dan jauh melebihi harapan normal dari pekerjaan mereka.

Umar (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja memperlihatkan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan. Sedangkan hal yang serupa juga dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2011) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya.

Dalam membangun kepuasan kerja dan OCB di perusahaan, beberapa penelitian menunjukkan perlunya peran kepemimpinan (Jernigan dan Beggs, 2010). Robbins (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya suatu tujuan. Burns (dikutip oleh Northouse, 2017) membedakan dua jenis kepemimpinan, yakni kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi serta moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Sedangkan kepemimpinan transaksional merujuk pada kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya (*reward dan punishment*).

Pemimpin memainkan peran penting dalam membantu kelompok, organisasi maupun masyarakat untuk mencapai tujuannya termasuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Organisasi membutuhkan pemimpin yang kuat untuk meraih efektivitas yang optimal. Dalam dunia yang dinamis saat ini, kita membutuhkan pemimpin untuk menantang status quo, menciptakan visi tentang masa depan, dan memberikan inspirasi dan motivasi kepada para anggota organisasi agar bersedia mencapai visi tersebut. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi/perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang dapat memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga mau bekerja ke arah pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan ulasan pada latar belakang maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi (Studi pada karyawan CV. Merapi Kendal)”

1.2 Rumusan Masalah

CV Merapi adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengecoran logam yang sedang memasuki proses pengembangan usaha sehingga sangat membutuhkan sumber daya manusia sebagai faktor penunjangnya. Karyawan sebagai sumber daya manusia dituntut dapat memberikan kinerja secara optimal sesuai yang diharapkan perusahaan, kinerja tersebut tidak terbatas pada tugas

pokok saja namun juga peran extra atau (extra role) yang biasa kita sebut OCB. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB, diantaranya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional serta kepuasan kerja.

Beberapa permasalahan yang sudah diuraikan di latar belakang mengindikasikan rendahnya OCB yang dimiliki oleh karyawan. Selain indikasi permasalahan tersebut didapat juga persentase tingkat absensi karyawan CV Merapi pada tahun 2016. Tingginya tingkat absensi karyawan CV Merapi tersebut menjadi indikasi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Pimpinan CV. Merapi juga diketahui menerapkan dua bentuk kepemimpinan sekaligus, yakni kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua variabel independen atau variabel bebas yakni kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Sedangkan variabel dependen atau terikat adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) serta sebagai variabel pemediasinya adalah kepuasan kerja.

Dari uraian yang dijabarkan pada latar belakang dan berdasarkan pengamatan serta pengalaman yang di alami, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB?

4. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap OCB?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang penulis harapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan rekan-rekan mahasiswa serta menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.
 - b. Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

2. Manfaat Praktis

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk CV. Merapi dalam upaya melakukan langkah–langkah yang diperlukan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan gambaran secara sistemik dari materi yang dibahas pada setiap bab dalam penulisan skripsi, yang mencakup :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang penulisan yang dimulai dari fenomena globalisasi yang menuntut perusahaan untuk semakin mengembangkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia, utamanya yang berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantara para karyawan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini dijelaskan mengenai teori terdahulu serta telaah pustaka yang berkaitan dengan penelitian. Teori-teori yang dibahas pada bab ini adalah: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepuasan kerja, serta kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel yang digunakan, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data yang digunakan.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan analisis data yang dilakukan terhadap hasil-hasil penelitian yang meliputi gambaran umum perusahaan, deskripsi jawaban responden, uji validitas dan reliabilitas, dan uji regresi berganda serta pembahasan terhadap hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bagian penutup menguraikan kesimpulan atas temuan hasil penelitian, keterbatasan yang ditemukan dalam studi ini dan saran.