



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN KONTRAK PSIKOLOGIS
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

(STUDI PADA KARYAWAN PT. SOEGEE FUTURES JAKARTA)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

AULIA RAHMANDINI RAMADHA

NIM. 175030201111088



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

MALANG

2021



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN KONTRAK PSIKOLOGIS
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

(STUDI PADA KARYAWAN PT. SOEGEE FUTURES JAKARTA)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

AULIA RAHMANDINI RAMADHA

NIM. 175030201111088



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

MALANG

2021

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan
Kontrak Psikologis Terhadap Komitmen Organisasional
dan *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi pada
Karyawan PT.Soegee Futures Jakarta).

Disusun oleh : Aulia Rahmandini Ramadha

NIM : 175030201111088

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Malang, 09 Desember 2021

Dosen Pembimbing Skripsi

Arik Prasetya S.Sos., M.Si., Ph.D

NIP. 197602092006041001

**LEMBAR PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 29 Desember 2021

Jam : 10.00 – 11.00 WIB

Skripsi Atas Nama : Aulia Rahmandini Ramadha

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kontrak
Psikologis Terhadap Komitmen Organisasional Dan
Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Karyawan
PT. Soegee Futures Jakarta).

Dan dinyatakan:

LULUS

Majelis Penguji

Ketua

Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D

NIP. 197602092006041001

Anggota

Ika Ruhana, Dr. S.Sos., M.Si

NIP. 197705222006042001

Anggota

Yudha Prakasa, S.AB., M.AB

NIP. 198701272015041004



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kontrak Psikologis Terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Karyawan PT.Soegee Futures Jakarta)”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Bogor, 10 Desember 2021

Yang membuat pernyataan



Aulia Rahmandini Ramadha

NIM. 175030201111088

RINGKASAN

Aulia Rahmandini Ramadha, 2021. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kontrak Psikologis Terhadap Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi pada Karyawan PT. Soegee Futures Jakarta)**, Arik Prasetya Arik Prasetya S.Sos., M.Si., Ph.D

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kontrak Psikologis secara simultan dan parsial terhadap Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan PT. Soegee Futures Jakarta.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *explanatory research* serta metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif. Menggunakan metode sensus atau sampel jenuh sebanyak 50 orang responden yang merupakan karyawan aktif yang bekerja di PT. Soegee Futures Jakarta dengan memiliki sikap *Organizational Citizenship Behaviour*. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner online. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Z). Kontrak Psikologis (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Z). Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y). Kontrak Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y). Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kontrak Psikologis, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behaviour*



SUMMARY

Aulia Rahmandini Ramadha, 2021. **The Effect of Transformational Leadership Style and Psychological Contracts on Organizational Commitment and *Organizational Citizenship Behavior* (Study on Employees of PT. Soegee Futures Jakarta)**. Arik Prasetya Arik Prasetya S.Sos., M.Si., Ph.D

This study aims to determine the effect of Transformational Leadership Style and Psychological Contracts simultaneously and partially on Organizational Commitment and *Organizational Citizenship Behavior* on employees of PT. Soegee Futures Jakarta .

The type of research used *explanatory research* and the research method used is quantitative. Using the census method or a saturated sample of 50 respondents who are active employees working at PT. Soegee Futures Jakarta by having *Organizational Citizenship Behavior*. The data collection method used in this study was an online questionnaire. The analysis used in this research is descriptive analysis and *path analysis* .

Results from this study showed that transformational leadership style (X_1) have a positive influence and significant impact on Organizational Commitment (Z) .Psychological Contract (X_2) has a positive and significant effect on Organizational Commitment(Z). Leadership Style Transformisional (X_1)positive and significant effect on *Organizational Behavior Citienship* (Y) Psychological Contract has a positive and significant effect on *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Transformational Leadership Style has a significant indirect effect on *Organizational Citizenship Behavior* through Organizational Commitment as anvariable *intervening*.

Keywords: Transformational Leadership Style, Psychological Contract, Organizational Commitment, *Organizational Citizenship Behavior*.

DAFTAR ISI

COVER	
SAMPUL	i
MOTTO	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Kontribusi Penelitian.....	18
1.5 Sistematika Penulisan.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	22
2.1 Penelitian Terdahulu.....	22
2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	42
2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	42
2.2.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	45
2.2.3 Prinsip-prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	48
2.3 Kontrak Psikologis.....	50
2.3.1 Pengertian Kontrak Psikologis.....	50
2.3.2 Aspek-Aspek Kontrak Psikologis.....	52
2.3.3 Dimensi Kontrak Psikologis.....	54
2.4 Komitmen Organisasional.....	57

2.4.1	Pengertian Komitmen Organisasional.....	57	y
2.4.2	Karakteristik Komitmen Organisasional.....	59	y
2.4.3	Dimensi Komitmen Organisasional.....	59	y
2.5	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	62	y
2.5.1	Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	62	y
2.5.2	Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	64	y
2.5.3	Faktor yang mempengaruhi <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).....	66	y
2.5.4	Manfaat <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dalam Perusahaan.....	67	y
2.6	Hubungan Antar Variabel.....	71	y
2.6.1	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional.....	71	y
2.6.2	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	72	y
2.6.3	Hubungan antara Kontrak Psikologis Terhadap Komitmen Organisasional.....	73	y
2.6.4	Hubungan antara Kontrak Psikologis Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	74	y
2.6.5	Hubungan antara Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	75	y
2.7	Model Konseptual dan Hipotesis.....	77	y
2.7.1	Model Konseptual.....	77	y
2.7.2	Model Hipotesis.....	77	y
BAB III METODE PENELITIAN		80	y
3.1	Jenis Penelitian.....	80	y
3.2	Lokasi Penelitian.....	810	y
3.3	Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	810	y
3.3.1	Variabel.....	81	y
3.3.2	Definisi Operasional Variabel.....	83	y
3.3.3	Skala Pengukuran.....	93	y
3.4	Populasi dan Sampel.....	94	y
3.4.1	Populasi.....	94	y
3.4.2	Sampel.....	94	y
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	96	y



Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya
Rej	3.5.1 Sumber Data.....	96	ry
Rej	3.5.2 Metode Pengumpulan Data.....	97	ry
Rej	3.5.3 Instrumen Penelitian.....	97	ry
Rej	3.5.4 Uji Instrumen Penelitian.....	98	ry
Rej	3.5.4.1 Uji Validitas.....	98	ry
Rej	3.5.4.2 Uji Reabilitas.....	99	ry
Rej	3.5.5 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	100	ry
Rej	3.5.5.1 Hasil Uji Validitas.....	100	ry
Rej	3.5.5.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	102	ry
Rej	3.6 Teknik Analisis Data.....	102	ry
Rej	3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	102	ry
Rej	3.6.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	103	ry
Rej	3.6.3 Tahapan Melakukan Analisis Jalur.....	105	ry
Rej	3.7 Uji Sobel.....	105	ry
Rej	BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	108	ry
Rej	4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	108	ry
Rej	4.1.1 Misi Organisasi.....	109	ry
Rej	4.1.2 Struktur Organisasi	110	ry
Rej	4.1.3 Deskripsi Jabatan.....	111	ry
Rej	4.2 Gambaran Umum Responden.....	113	ry
Rej	4.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	113	ry
Rej	4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	114	ry
Rej	4.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	115	ry
Rej	4.2.4 Distribusi Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	116	ry
Rej	4.2.5 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja di PT.Soegee Futures.....	116	ry
Rej	4.3 Teknik Analisis Data.....	116	ry
Rej	4.3.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	116	ry
Rej	4.3.2 Hasil Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	137	ry
Rej	4.3.3 Uji Sobel.....	146	ry
Rej	4.4 Hasil Uji Hipotesis (Uji t)	150	ry
Rej	4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	155	ry
Repository Universitas Brawijaya	xiii	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya	Repository Universitas Brawijaya



DAFTAR TABEL

Table 1.1 Sikap Rendahnya OCB karyawan PT.Sougee Futures Jakarta.....	11
Table 2.1 <i>Mapping</i> Hasil Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 3.1 Recap <i>Resign</i> Karyawan.....	81
Table 3.2 Variabel, Indikator, Item, dan Sumber.....	89
Tabel 3.3 Skala Pengukuran dan Jawaban Responden.....	93
Tabel 3.4 Komposisi Karyawan PT.Sougee Futures Jakarta.....	95
Tabel 3.5 Validitas Variabel	100
Tabel 3.6 Reliabilitas Variabel.....	102
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	113
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	114
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	115
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	116
Tabel 4.5 Distribusi Variabel Berdasarkan Lama Bekerja.....	116
Tabel 4.6 Kelas Interval	118
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	119
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kontrak Psikologis.....	126
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional.....	130
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	133
Tabel 4.11 Hasil Analisis Path Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kontrak Psikologis (X2), terhadap Komitmen Organisasional (Z).....	139
Tabel 4.12 Hasil Analisis Path Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kontrak Psikologis (X2), terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y).....	140
Tabel 4.13 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Total	146



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kesuksesan sebuah perusahaan dapat dinilai melalui kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Sumber Daya manusia menjadi faktor penting dalam mengelola sebuah perusahaan tentunya agar perusahaan dapat berjalan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Loyalitas sumber daya manusia menjadi kredibilitas perusahaan untuk terus maju dan berkembang. Dengan kata lain sumber daya manusia merupakan motor penggerak sumber daya yang ada dalam segala aktifitas dan rutinitas dari sebuah perusahaan atau organisasi. Masalah yang sering dihadapi bagi setiap perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan ialah kinerja atau loyalitas karyawan yang tidak sesuai dengan keinginan dari perusahaan.

Semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan maka menggambarkan loyalitas yang diberikan oleh karyawan pada perusahaan akan semakin tertampak, dengan itu berbanding lurus dengan semakin rendahnya kepuasan kerja akan semakin rendah pula loyalitas yang diberikan oleh seorang karyawan untuk perusahaan. Begitu pula dengan seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, bisa jadi karyawan tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karna keyakinannya terhadap perusahaan. Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada organisasi atau perusahaan tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan pekerjaannya dalam perusahaan tersebut. Mathis dan Jackson (2006:122)



mendefinisikan mengenai komitmen organisasional "*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*" definisi tersebut dapat diartikan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan dan bekeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Ketika karyawan telah memegang komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka itu memiliki identifikasi terhadap perusahaan terlibat dengan sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan terdapat loyalitas positif terhadap perusahaan. Mathis dan Jackson (2006:122) menekankan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapat kepuasan yang lebih besar.

Karyawan yang telah memiliki komitmen pada organisasi atau perusahaan, akan mencurahkan segala kemampuan dan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kemajuan perusahaan yang tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri, hal ini merupakan komitmen yang berhubungan dengan psikologis antara karyawan dengan perusahaan tempat bekerja. Robbins dan Judge (2008:100) mendefinisikan bahwa "komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi." Melalui pendapat yang dikemukakan tersebut, bahwa pentingnya komitmen dari karyawan tentunya sangat berpengaruh positif terhadap kemajuan perusahaan untuk terus berkembang dan tentunya bergerak kearah tujuan yang telah ditetapkan dan diketahui oleh setiap karyawan. Komitmen organisasional adalah bentuk konstruk psikologis, yang merupakan karakteristik hubungan antara karyawan perusahaan dan perusahaannya, serta adanya implikasi terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan bekerja dalam perusahaan.



Komitmen organisasional tidak terjadi begitu saja dan tentunya melalui proses yang cukup panjang dan bertahap, adapun faktor yang menjadikan karyawan memiliki komitmen yang tinggi, Dyne dan Graham (2005) dalam Soekidjan (2009) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen seperti karakteristik personal meliputi ciri-ciri kepribadian, usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan dan keterlibatan kerja. Kemudian faktor situasional yang meliputi nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi. Faktor terakhir yaitu positional meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan. Faktor-faktor berikut tentunya terdapat pada perilaku yang dimiliki oleh setiap individu karyawan bagaimana memosisikan dirinya. Terdapat penelitian yang menjadikan komitmen organisasional sebagai variabel dependen dan kontrak psikologis sebagai variabel independen yang dilakukan oleh Yanuarius Pelo Tawa (2017) pada penelitian tesis ini dilakukan pada 33 orang karyawan permanen dan 33 orang karyawan temporer yang dilakukan di PT. Aseli Dagadu Djokdja. Pada hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kontrak psikologis terhadap komitmen organisasional baik karyawan permanen maupun karyawan temporer.

Komitmen organisasional adalah sebagaimana karyawan berusaha untuk mempertahankan keanggotaannya dan keberpihakannya pada sebuah organisasi (Robbins dan Judge, 2008). Komitmen ini timbul dari kepekaan setiap karyawan untuk mengabdikan pada pemberi kerja dengan kata lain kepada perusahaan. Komitmen timbul dari diri karyawan yang menggambarkan perilaku bekerja serta dapat dinilai melalui loyalitas yang diberikan karyawan. Ristiana, 2013 berpendapat bahwa “didalam komitmen organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.”



Loyalitas karyawan akan perusahaan juga dapat dinilai melalui kinerja karyawan yang dihasilkan. Perilaku yang dapat menggambarkan karyawan telah menunjukkan loyalitas terhadap pekerjaannya adalah tidak hanya perilaku *in-role* yang dilakukan sehari-hari, namun juga perilaku *extra-role* yaitu perilaku yang menguntungkan perusahaan dan diluar dari pekerjaannya yang menjadi tuntutan peran. Katz (1964) dalam Purban & Seniati (2004:105) menyebutkan bahwa “Perilaku *extra-role* adalah perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal karyawan tetapi sangat dihargai jika ditampilkan karyawan karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi”. Perilaku *extra-role* ini disebut sebagai *Organizational Citizenship Behaviour*.

Pada dasarnya *Organizational Citizenship Behavior* ialah suatu perilaku ekstra peran yang dilakukan seorang karyawan yang menguntungkan perusahaan dengan sukarela melebihi apa yang telah ditetapkan secara resmi oleh perusahaan. Menurut Titisari (2014:5) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Podsakoff et al, 2000 dalam jurnal yang ditulis oleh Jin Nam Choi, bahwa “*For the last two decades, organizational citizenship behavior (OCB), or contextual performance, has been highlighted as one of the most desired employee-level outcomes in the workplace*” atau dapat diartikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), atau kinerja kontekstual, telah menjadi salah satu tingkat karyawan yang paling diinginkan ditempat kerja selama dua dekade terakhir. Perilaku ini merupakan tindakan yang mengedepankan kepentingan perusahaan yang dikerjakan oleh karyawan. Sejatinnya seseorang yang merasakan puas dalam pekerjaannya maka akan berupaya semaksimal mungkin dengan segala kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaik untuk perusahaan dengan menyelesaikan tugas sebaik mungkin. Membentuk konsep *Organizational Citizenship*



5

Behaviour menjadi faktor penting yang dapat berkontribusi demi kelangsungan hidup perusahaan. Tercapainya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada diri karyawan adalah aspek yang diharapkan oleh perusahaan karena akan menghasilkan karyawan yang menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Menurut Organ (1988), *Organizational Citizenship Behaviour* didefinisikan sebagai perilaku individu untuk membantu secara sukarela (*voluntary*), secara eksplisit atau implisit tidak diakui/tidak terdapat dalam sistem formal atau kontrak kerja, dan secara *aggregate* (apabila dikerjakan dalam satu tim/departemen/organisasi) dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Memang tidak semua karyawan dalam perusahaan bisa menunjukkan atau mau secara sukarela bekerja diluar dari pekerjaan formalnya, dengan kata lain karyawan tersebut memiliki kinerja yang *in-line* atau bekerja sesuai dengan pekerjaan formal yang dimilikinya. Tentunya perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang bersedia menunjukkan dan menerapkan perilaku *ekstra-role* untuk mengedepankan tujuan perusahaan.

Menciptakan karyawan yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* tentunya memerlukan sosok pemimpin yang dapat memotivasi dan menginspirasi guna menggerakkan, mendorong, hingga mempengaruhi terciptanya hasil kerja yang diharapkan bagi perusahaan. Peran pemimpin ini tidak luput dari bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan bagi setiap manager untuk tersampainya maksud dan tujuan agar dapat selaras antara karyawan dengan tujuan perusahaan. Pemimpin yang mengedepankan keefektifan bekerja akan sanggup mempengaruhi para karyawannya untuk menumbuhkan rasa optimisme yang tinggi, dipenuhi rasa percaya diri, dan tentunya komitmen terhadap tujuan perusahaan serta visi dan misi perusahaan. Namun, hal ini memiliki konsekuensi bagi pemimpin untuk bersungguh-sungguh dalam membina, mempengaruhi, serta mengarahkan seluruh karyawan



agar terjadinya stabilitas perusahaan dan meningkatkan produktivitas yang berorientasi pada tujuan perusahaan. Sebagaimana penjelasan menurut Rivai dan Mulyadi (2009:42), “Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategis, sebagai hasil kombinasi dari filsafah keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”.

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu teori gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta menunjukkan dedikasinya sebagai pemimpin. Kepemimpinan transformasional ini dapat mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan yang akan meningkatkan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja, dan mampu mengurangi konflik yang terjadi dalam perusahaan. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter, 2007).

Penelitian mengenai hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap gaya kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang cukup sesuai dan relevan untuk dilakukan, tentunya terjadinya kemiripan perilaku terhadap karyawan di Indonesia dan memiliki gaya kepemimpinan yang mengacu pada Gaya Kepemimpinan Transformasional, khususnya pada PT.Sougee Futures Jakarta. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Lian dan Tui (dalam Winarto, 2018), meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin terhadap OCB anggota timnya. Dengan membandingkan dua gaya



kepemimpinan yaitu, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Penelitian tersebut berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB anggota tim, sementara gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif.

Adapun hubungan yang memperkuat antara perusahaan dengan karyawan, yaitu hubungan mengenai kontrak psikologis. Kontrak psikologis merupakan karakteristik dari hubungan antara perusahaan dengan karyawan serta memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk tetap bertahan dalam perusahaan tersebut. Guest dan Conway (dalam Petersitzke, 2009) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai persepsi terhadap hubungan dua pihak, karyawan dan perusahaan. Kontrak psikologis berfokus pada persepsi karyawan akan diperpanjang oleh perusahaan, dengan kata lain terdapat timbal balik antara karyawan dengan perusahaan akan terjalin selaras atas kewajiban masing-masing pihak. Sesuai dengan pendapat Isakson (dalam petersitzkem 2009) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai persepsi terhadap harapan dan tanggung jawab yang bersifat timbal balik dalam perjanjian tenaga kerja. Kontrak kerja dapat dikatakan sebagai landasan karyawan untuk terus bertahan dalam sebuah perusahaan. Sedangkan Agyris (dalam Barling dan Cooper, 2008) beragumen bahwa “Kontrak ini dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi dengan meminimalisir keluhan untuk memperoleh rasa aman dalam pekerjaan serta gaji yang lebih tinggi”

Terdapat pendapat lain mengenai kontrak psikologis itu sendiri, menurut Rousseau (dalam Haq, Jam, Azeem, Ali, & Fatima, 2011:73) beragumen bahwa “Bentuk kontak ini hanya menitik beratkan pada gaji yang tinggi namun tidak ada komitmen pada perusahaan yang terlibat di dalamnya. Pada umumnya, kontrak ini berlaku apabila perusahaan merekrut



karyawan sementara untuk tujuan spesifik”. Sejatinya hubungan antar individu karyawan dengan perusahaan tentunya saling mempengaruhi terhadap tanggung jawab dan kewajiban antar kedua belah pihak.

Serta terdapat penelitian mengenai kontrak psikologis dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian yang dilakukan oleh Sofyanty (2017) pada 50 karyawan di PT.Real Time. Pada hasil penelitian ini menyatakan bahwa ketika kontrak psikologis tinggi maka perilaku individu dalam melakukan pekerjaan ekstra di luar tanggung jawabnya juga akan meningkat. Sebaliknya, persepsi individu atas adanya pelanggaran dari organisasi akan janji-janji dan kewajibannya secara negatif mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dimana perilakunya tersebut akan berkurang (Zhao *et.al*, 2007 dalam Aranda, Hurtado dan Topa 2017).

Rousseau (dalam Petersitzke, 2009) menggambarkan kontrak psikologis sebagai hasil dari dua faktor utama, yaitu petunjuk sosial yang diberikan oleh perusahaan serta kognisi dan karakter individu. Kontrak ini juga merupakan hasil dua proses, yaitu *encoding* dan *decoding*. Secara garis besar, *encoding* merupakan suatu keyakinan yang tumbuh dari diri karyawan atas perjanjian dan komitmen yang disampaikan oleh pihak perusahaan. Sedangkan *decoding* ialah suatu bentuk validasi informasi yang dimiliki karyawan atas janji dan komitmen yang disampaikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan. Namun terjadinya *encoding* dan *decoding* tergantung pada karakter dan cara berpikir setiap individu. Ketika karyawan telah menerima janji yang diberikan oleh pihak perusahaan, karyawan akan menyesuaikan dan membandingkan informasi dengan situasi yang ada. Proses tersebut terbentuk berdasarkan petunjuk sosial yang ada. Kemudian jika kedua proses tersebut yaitu *encoding* dan *decoding* berlangsung, terbentuklah kontrak psikologis. Dengan kata lain kontrak psikologis melibatkan



dua pihak yaitu perusahaan dan karyawan yang memiliki perjanjian tidak tertulis namun dapat berjalan dengan baik jika perjanjian tidak tertulis tersebut dijalankan sesuai dengan persepsi yang telah dibicarakan, dalam penelitian ini yaitu PT.Soegee Futures Jakarta.

PT.Soegee Futures merupakan sebuah perusahaan jasa dalam bidang pengelolaan trading saham online. PT. Soegee Futures telah bergabung dalam Bursa Berjangka Jakarta dan Lembaga Kliring Berjangka Indonesia (Persero) yang diawasi oleh BAPPEBTI. Dengan kantor pusat yang berada di Jakarta Pusat dan memiliki kantor cabang tersebar di beberapa kota di Indonesia. Tentunya perusahaan memiliki misi. Misi perusahaan adalah Merintis investasi modern, dengan membangun solusi yang lebih baik menggunakan teknologi yang lebih cerdas. PT.Soegee Futures juga bertekad untuk produk dan layanan yang canggih kepada semua orang dengan tujuan membuat investasi menjadi sederhana.

Dibalik layar dari perusahaan ini ialah semua sumber daya manusia yaitu karyawan yang berkontribusi untuk menggerakkan layanan yang ditawarkan. PT.Soegee Futures memberikan layanan trading online hingga konsultasi online melalui website yang tersedia. Tentunya sebagai perusahaan jasa dan layanan, mengelola layanan yang dijalankan oleh karyawan menjadi tantangan tersendiri untuk manager lini hingga manager lain dapat memberikan fasilitas yang baik untuk para karyawan perusahaan mulai dari gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, hubungan kontrak psikologis yang terjalin antara perusahaan dengan karyawan yang mempengaruhi perilaku ekstra peran karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya hingga komitmen organisasional atas keterlibatan karyawan pada perusahaan. Dilatar belakangi oleh perilaku karyawan yang kurang peka terhadap pekerjaannya, maka perusahaan mengidentifikasi indikator yang menjadikan rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* dalam diri karyawan.



Table 1.1 Sikap Rendahnya OCB karyawan PT.Sougee Futures Jakarta

No.	Aspek	Uraian
1.	Sosial	a. Kurangnya kesadaran mengenai tanggung jawab pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan b. Mengandalkan rekan kerja lain dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan c. Perilaku kurang adanya partisipasi sukarela untuk perusahaan
2.	Indisipliner	a. Mengulur penyelesaian pekerjaan b. Mencuri waktu untuk istirahat pada jam kerja c. Terlambat kembali bekerja sesuai waktu istirahat

Sumber: Data Perusahaan PT.Sougee Futures, 2019

Melalui informasi indikator diatas, bahwa terdapat kurangnya perilaku *organizational citizenship behaviour* pada diri karyawan PT.Sougee Futures Jakarta, dengan itu melalui penelitian awal yang dilakukan oleh peneliti untuk mendukung data pada permasalahan diatas, yaitu melalui pengamatan saat berkunjung ke kantor PT.Sougee Futures Jakarta dan wawancara awal tentang *organizational citizenship behavior*, terdapat 6 pertanyaan dan dijawab oleh 16 orang karyawan yang terdiri pada divisi *Customer support, analisist*, dan *helpdesk* mengandalkan rekan kerja satu divisi untuk menyelesaikan tugas karna merasa tugas yang diberikan oleh perusahaan atas pekerjaannya memiliki kemiripan oleh karena itu terdapat karyawan yang membiarkan tugas pekerjaannya diselesaikan oleh rekan kerja lain yang merupakan satu divisi. Disaat yang bersamaan ketika peneliti berkunjung ke kantor PT.Sougee Future Jakarta, karyawan tidak kembali ke area kerja masing-masing sesuai waktu istirahat



selesai. Di setiap divisi terdapat karyawan yang tidak tepat waktu kembali bekerja di saat jam istirahat selesai, contohnya 4 dari 6 orang karyawan divisi *helpdesk* yang baru memulai kembali pekerjaan pukul 13.30 yang seharusnya pukul 13.00 waktu istirahat usai.

Dilihat dari fenomena *organizational citizenship behaviour* diatas, masalah tersebut juga timbul karena pemimpin PT. Soegee Futures Jakarta kurang menyebarkan jiwa karismatik (*charisma*) yang merupakan salah satu karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional, yang menjadikan 31 dari 50 karyawan PT. Soegee Futures Jakarta kurang menjadikan perilaku atasan sebagai contoh dan meniru perilaku. Para pemimpin sering kali tidak melakukan *follow up* pekerjaan ketika pekerjaan yang dilakukan karyawan sudah terlalu lama, yang mengakibatkan karyawan santai menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini diketahui oleh peneliti ketika melakukan wawancara singkat yang dilakukan bersama dengan beberapa karyawan *helpdesk* di PT. Soegee Futures Jakarta.

Terdapat fenomena lain yang menyangkut komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan. Pada setiap perusahaan tentunya memiliki masalah masing-masing baik masalah internal maupun eksternal. Karyawan menganggap masalah yang dialami oleh perusahaan bukanlah sebuah tanggung jawab, karyawan beranggapan sejauh perusahaan memperkerjakan dan tetap memberikan haknya yaitu berupa gaji, karyawan tidak menghiraukan masalah yang ada pada perusahaan.

Melalui fenomena diatas menyebabkan beberapa masalah yang berkaitan dengan komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu:

1. Pada variabel komitmen organisasional terdapat kurangnya rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan, dimana karyawan menganggap permasalahan yang



dialami oleh perusahaan bukanlah masalah bagi mereka sesuai dengan dimensi

Normative Commitment

2. Pada variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) terdapat karyawan yang menunjukkan perilaku kurang adanya partisipasi sukarela di dalam perusahaan seperti memiliki pertimbangan yang baik untuk organisasi yang berada pada dimensi *civic virtue*.

3. Pada variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) Karyawan juga kurang memiliki perilaku yang melebihi standar minimum seperti menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan dimensi *conscientiousness*.

Setelah ditelusuri, masalah-masalah diatas dipengaruhi oleh beberapa masalah yang terjadi berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kontrak psikologis, yaitu:

1. Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional pemimpin kurang memiliki jiwa karismatik, sebagaimana salah satu dari karakteristik gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini menyebabkan kurang terjadinya sikap mempengaruhi kepada karyawan.
2. Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin kurang memberikan inspirasi kepada karyawan. Hal ini terlihat karyawan bekerja secara santai dan tidak memperhatikan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Perjanjian tidak tertulis sebagaimana penerapan kontrak psikologis yang terjadi antar perusahaan dengan karyawan, dimana perusahaan merasa memiliki tanggung jawab atas kesejahteraan karyawannya berupa memperkerjakan hingga memberikan gaji,



sayangnya karyawan merasa terlena dengan perjanjian tidak tertulis dalam hal ini menggambarkan pada dimensi kontrak psikologis *transaccional*.

4. Timbal balik yang terjadi dalam kontrak psikologis tidak seimbang, dimana perusahaan memiliki kontrak psikologis dalam dimensi kontrak *relasional*

Penelitian ini dilatar belakangi melalui prediksi bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di perusahaan dan adanya keyakinan antara perusahaan akan mendapatkan loyalitas karyawan begitu pula sebaliknya keyakinan karyawan mengenai kontrak psikologis terhadap perusahaan akan mempengaruhi komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* karyawan. Oleh karena itu, penulis ingin menguji dan membuktikan apakah gaya kepemimpinan transformasional dan kontrak psikologis dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kontrak Psikologis Terhadap Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi Pada Karyawan PT.Soegee Futures Jakarta)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:



1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Sougee Futures Jakarta?
2. Apakah kontrak psikologis memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Sougee Futures Jakarta?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Sougee Futures Jakarta?
4. Apakah kontrak psikologis memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Sougee Futures Jakarta?
5. Apakah komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Sougee Futures Jakarta?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung secara signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung secara signifikan Kontrak Psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari apa yang telah menjadi rumusan masalah diatas, maka terdapat tujuan penelitian ini adalah, sebagai berikut:



1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Sougee Futures Jakarta.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kontrak psikologis terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Sougee Futures Jakarta.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Sougee Futures Jakarta.
4. Untuk menguji dan menganalisis kontrak psikologis terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Sougee Futures Jakarta.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Sougee Futures Jakarta.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung Kontrak Psikologis dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.



1.4 Kontribusi Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai dan kontribusi terkait dengan variabel yang diteliti oleh peneliti, yaitu:

1. Kontribusi Akademis

a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berkembangnya Ilmu Administrasi Bisnis khususnya pada konsentrasi Sumber Daya Manusia. Sebagai sumbang saran dan penambah wawasan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kontrak psikologis, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior*. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian di masa yang akan datang dan sebagai sumber informasi yang membutuhkan.

b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kontrak psikologis sebagai variabel eksogen terhadap komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel endogen.

2. Kontribusi Praktis

Hasil dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat bermanfaat oleh pihak perusahaan maupun pihak lain sebagai pertimbangan dan referensi dalam pembuatan kebijakan yang berkenaan dengan masalah yang diteliti dalam penelitian ini.



1.5 Sistematika Penulisan

Proposal Skripsi ini terdiri dari 3 (tiga) bab yang sistematika dan alur pembahasannya dikemukakan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab pertama ini menguraikan secara umum dari penelitian yang dilakukan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab dua membahas tinjauan empiris berupa penelitian terdahulu, tinjauan teoritis berupa teori dan definisi tiap variabel, hubungan antar variabel, metode konseptual serta rumusan hipotesis.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ketiga menjelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya jenis penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, variabel, definisi operasional, skala pengukuran, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menggambarkan secara umum mengenai perusahaan yang dijadikan objek penelitian, gambaran umum responden, hasil analisis



deskriptif variabel, hasil Teknik analisis yang digunakan, dan pembahasan penelitian.

BAB V: PENUTUP

Pada bab kelima merupakan kesimpulan dari pembahasan penelitian yang dilakukan pada bab sebelumnya dan disertai dengan saran-saran dari penelitian yang dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan peneliti.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada bab ini menggunakan landasan dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan atau terkait dengan penelitian yang saat ini dilakukan oleh peneliti. Penelitian ini juga memaparkan afirmasi secara empiris dan teoritis terhadap penelitian yang nantinya akan menjelaskan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kontrak psikologis, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*.

1. Yunita (2012) dengan penelitian yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Level Divisi Di PT. PINDAD (PERSERO)**.

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari kondisi gaya kepemimpinan transformasional yang terjadi pada pemimpin level divisi di PT. Pindad Bandung, kondisi *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan level divisi di PT. Pindad Bandung, dan seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada level divisi PT. Pindad Bandung. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan eksplanasi survey dan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Data yang diperoleh dari lima bagian dengan jumlah 92 orang dan diolah menggunakan skala ordinal dan



di analisis dengan menggunakan korelasi Pearson, regresi linier sederhana, dan koefisien determinasi. Hasil yang didapat dari penelitian ini bahwa:

- a. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki hubungan dengan keeratan sebesar 0,658 dan kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 43,2%, sedangkan 56,8% nya merupakan pengaruh dari variabel yang tidak diteliti pada penelitian ini,
- b. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

2. Tawa (2017) dengan penelitian yang berjudul **Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Permanen Dan Karyawan Temporer PT. Aseli Dagadu Djokdja.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kontrak psikologis terhadap komitmen organisasional pada karyawan permanen dan karyawan temporer di PT. Aseli Dagadu Djokdja. Dengan menggunakan metode *purposive sampling* didukung menggunakan instrumen penelitian ialah kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* dengan populasi penelitian yaitu karyawan parlemen dan karyawan temporer. Hasil yang didapat dari penelitian ini bahwa:

- a. Adanya pengaruh positif yang kuat antara kontrak psikologis relasional dan transaksional pada karyawan parlemen dan temporer terhadap semua bentuk komitmen organisasional (*afeksi, continue dan normative*),



b. Bahwa kontrak psikologis relasional dan transaksional lebih tinggi pada karyawan temporer dari pada karyawan permanen terhadap komitmen organisasional (*afeksi, continue dan normative*),

c. Dapat disimpulkan bahwa semakin organisasi mempertahankan dan menjunjung tinggi pemenuhan kontrak psikologis relasional dan transaksional pada karyawan permanen dan temporer, maka kecenderungan komitmen afeksi akan meningkat dalam hal keterikatan emosional karyawan untuk melibatkan diri dalam organisasi atau seseorang akan lebih merasa bangga menjadi anggota organisasi,

d. Komitmen *continue* akan meningkat semakin tingginya nilai ekonomi yang dirasakan apabila tetap bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi,

e. Kecenderungan komitmen *normative* akan meningkat, artinya akan meningkatkan keyakinan individu akan tanggung jawabnya terhadap organisasi dalam hal bersedia melibatkan diri dalam kegiatan dan kepentingan organisasi.

3. Harumi (2019) dengan penelitian yang berjudul **Pengaruh Kontrak Psikologis dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Karyawan Produksi.**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh kontrak psikologis (*transaccional, relational, balanced*) dan pemberdayaan psikologis (*meaning competence, self-determination, dan impact*) terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan produksi. Dengan menggunakan metode



nonprobability sampling dengan teknik *convenience sampling* serta sampel yang diambil sebanyak 295 orang karyawan di perusahaan manufaktur di daerah Jakarta

Utara. Hasil yang didapat dari penelitian ini bahwa:

a. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kontrak psikologis (*transaccional, relational, dan balanced*) dan variabel pemberdayaan psikologis (*meaning competence, self-determination, dan impact*) terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan produksi,

b. Besarnya proporsi variabel sebesar 38,3% dari varian *organizational citizenship behavior* yang dijelaskan oleh seluruh variabel independen, sedangkan sisanya yaitu 61,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini,

c. Terdapat tiga variabel yang berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu *balanced, meaning, dan competence*.

4. Taroreh *et al.* (2020) dalam penelitian yang berjudul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Melalui Komitmen Organisasi Pada Perum Bulog Dirve Sulut dan Gorontalo.**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Komitmen Organisasional pada Perum Bulog Dirve Sulut dan Gorontalo. Dengan menggunakan pendekatan asosiatif dan sampel yang



diambil sebanyak 46 responden. Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Terdapat hasil dari penelitian ini bahwa:

a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi,

b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap OCB, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap OCB,

c. Komitmen organisasional tidak berpengaruh sebagai variabel mediasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB, komitmen organisasional tidak berpengaruh sebagai variabel mediasi budaya organisasi terhadap OCB.

5. Sofyanty (2017) dalam penelitian yang berjudul **Pengaruh Kontrak Psikologis Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kontrak psikologis dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour*. Dengan menggunakan metode kuantitatif dengan jenis asosiatif disertai dengan teknik survey didukung oleh teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda. Penelitian yang dilakukan di PT.Real Time Futures mendapatkan responden



sebanyak 50 orang dengan menggunakan metode sensus. Berdasarkan hasil penelitianm maka dapat temuan sebagai berikut:

1. Secara bersama-sama atau simultan kontrak psikologis dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

2. Secara parsial kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*

3. Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*

6. Putri dan Suwandana (2016) dalam penelitian yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***.

Dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri

Bina Sejahtera Kabupaten Bandung. Metode penelitian yang digunakan dalam

penelitian ini ialah deskriptif korelasional melibatkan 61 responden (Sampel

jenuh) didukung oleh teknik analisis linier berganda, hasil yang didapat dari

penelitian ini ialah:



1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Bandung.

2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Bandung.

7. Rahayu (2017) dalam penelitian yang berjudul **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik).**

Penelitian dengan tujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh antar variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini, dengan menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour*, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan dokumentasi serta sampel yang diambil sebanyak 47 karyawan medik RS Fathma Media Gresik didukung dengan analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial yang terdiri dari analisis jalur (*path analysis*) dan uji t dengan SPSS versi 18.0 ditemukan hasil penelitian bahwa:

1. Variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behaviour*, dengan koefisien sebesar 0,539 atau 53,9%



2. Variabel komitmen organisasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi, pengaruh langsung dengan koefisien beta sebesar 0,285 atau 28,5% dan signifikansi 0,020

3. Pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*, pengaruhnya sebesar 0,300 atau 30%

4. Variabel *organizational citizenship behaviour* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,557 atau 55,7%

8. Winarto (2018) dalam penelitian yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Swasta Di Kota Medan)**.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan perilaku warga organisasi dalam konteks rumah sakit swasta di Medan. Melalui metode penelitian Regresi linier berganda untuk menguji antar variabel dengan jumlah responden sebanyak 550 orang dengan komposisi 55% berjenis perempuan, dan 45% berjenis kelamin laki-laki dan rata-rata usia responden adalah 26 tahun. Untuk itu hasil penelitian yang didapat yaitu:



1. Gaya Kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour*

2. Kepuasan kerja berhubungan positif dengan *organizational citizenship behaviour*

3. Usia sebagai salah satu control variabel memiliki korelasi negatif dengan kepuasan kerja

9. Robiah (2017) dalam penelitian yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional pada *organizational citizenship behaviour* perawat.

Jenis penelitian dalam penelitian ini ialah eksplanatori dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *Likert* dan

analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier

berganda. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh

perawat Rumah Sakit Islam Sakinah Mojokerto sejumlah 129 orang dengan hasil

penelitian yang didapat yaitu:

1. Budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh secara simultan terhadap *organizational citizenship behaviour*.



2. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*

3. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh dominan terhadap *organizational citizenship behaviour*

10. Hadi dan Nugraheni (2018) dalam penelitian yang berjudul **Pengaruh Kontrak Psikologis Relasional dan Kontrak Psikologis Transaksional Terhadap Komitmen Organisasional.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kontrak psikologis transaksional dan relasional terhadap komitmen organisasional dilakukan pada pegawai medis RSUD Roemani Muhammadiyah Semarang. Metode penelitian menggunakan metode analisis data regresi berganda dengan menggunakan SPSS, metode pengambilan sampel menggunakan *Snowball sampling*. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 156 pegawai dengan sampel 81 pegawai, dengan demikian hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Kontrak psikologis relasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional

2. Sebaliknya, kontrak psikologis transaksional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional



Table 2.1 Mapping Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama (Tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rahmi Yunita (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Pada Level Divisi Di PT. PINDAD (PERSERO)	Mempelajari kondisi gaya kepemimpinan transformasional yang terjadi pada pemimpin level divisi di PT. Pindad Bandung, kondisi <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) pada karyawan level divisi di PT. Pindad Bandung, dan seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) pada level divisi PT. Pindad Bandung.	Metode penelitian deskriptif dan eksplanasi survey dan menggunakan instrument berupa kuesioner	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB
2	Yanuaris Pelo Tawa (2017)	Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap	Mengetahui pengaruh kontrak psikologis	Metode <i>purposive sampling</i> didukung	1. Terdapat pengaruh positif yang kuat antara Kontrak



		Komitmen Organisasi Pada Karyawan Permanen Dan Karyawan Temporer PT. Aseli Dagadu Djokdja	terhadap komitmen organisasional pada karyawan permanen dan karyawan temporer di PT. Aseli Dagadu Djokdja	menggunakan instrument penelitian ialah kuesioner dengan menggunakan skala <i>Likert</i>	Psikologis terhadap komitmen organisasional 2.kontrak psikologis lebih memiliki pengaruh yang tinggi terhadap karyawan temporer dari pada karyawan permanen
3.	Dyah Tri Harumi (2019)	Pengaruh Kontrak Psikologis dan Pengemangan Psikologis Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Karyawan Produksi	Untuk menguji pengaruh kontrak psikologis (<i>transasional, relational, balanced</i>) dan pemberdayaan psikologis (<i>meaning competence, self-determination, dan impact</i>) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan produksi.	Menggunakan metode <i>nonprobability sampling</i> dengan teknik <i>convenience sampling</i>	1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kontrak Psikologis dan Pemberdayaan Psikologis terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> 2. Besarnya proporsi variabel sebesar 38,3% dari variant <i>organizational citizenship behavior</i> yang dijelaskan oleh seluruh variabel independen, sedangkan sisanya yaitu 61,7%



dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

3. Terdapat tiga variabel yang berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu *balanced*, *meaning*, dan *competence*



4.	Raymod Y Tororeh, Bernhard Tewel, dan Genita G. Lumintang (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Melalui Komitmen Organisasi Pada Perum Bulog Dirve Sulut dan Gorontalo	Mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> melalui Komitmen Organisasional pada Perum Bulog Dirve Sulut dan Gorontalo.	Pendekatan asosiatif dan sampel	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap OCB, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap OCB 3. Komitmen organisasional tidak berpengaruh sebagai variabel mediasi kepemimpinan transformasional
----	--	--	--	---------------------------------	--



			terhadap OCB, komitmen organisasi tidak berpengaruh sebagai variabel mediasi budaya organisasi terhadap OCB
--	--	--	--



5.	Devy Sofyanty (2017)	Pengaruh Kontrak Psikologis dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Mengetahui pengaruh kontrak psikologis dan kepuasan kerja terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i>	Metode kuantitatif dan dengan menggunakan teknik survey	1. Secara bersama-sama atau simultan kontrak psikologis dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> 2. Secara parsial kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> 3. Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i>
----	-------------------------	---	--	---	---



6.	Putri dan Suwandana (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour	Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Bandung	Metode Deskriptif Korelasional	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Bandung 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Bandung
----	----------------------------	--	--	--------------------------------	--



7.	Rahayu (2017)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumash Sakit Fathma Medika Gresik)	Untuk menganalisis dan menguji pengaruh antar variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini, dengan menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> , pengaruh komitmen organisai terhadap kinerja karyawan, dan penaruh <i>organizational citizenship behaviour</i> terhadap kinerja karyawan	Metode penelitian kuantitatif menggunakan penyebaran kuesioner dan dokumentasi	1. Variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel <i>organizational citizenship behaviour</i> , dengan koefisien sebesar 0,539 atau 53,9% 2. Variabel komitmen organisasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi, pengaruh langsung dengan koefisien beta sebesar 0,285 atau 28,5% dan signifikansi 0,020 3. Pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui <i>organizational citizenship behaviour</i> , pengaruhnya
----	---------------	--	---	--	--



					sebesar 0,300 atau 30%
					4. Variabel <i>organizational citizenship behaviour</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,557 atau 55,7%
8.	Winarto (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Swasta Di Kota Medan)	Untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan perilaku warga organisasi dalam konteks rumah sakit swasta di Medan	Metode analisis penelitian Regresi Linier Berganda	1. Gaya Kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan <i>organizational citizenship behaviour</i> 2. Kepuasan kerja berhubungan positif dengan <i>organizational citizenship behaviour</i> 3. Usia sebagai salah satu control variabel memiliki korelasi negative



					dengan kepuasan kerja
9.	Robiah (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional pada <i>organizational citizenship behaviour</i> perawat.	Metode penelitian dengan menggunakan eksplanatori dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala <i>Likert</i> .	1. Budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh secara simultan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> . 2. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> 3. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh dominan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i>



10.	Hadi dan Nugraheni (2018)	Pengaruh Kontrak Psikologis Relasional dan Kontrak Psikologis Transaksional Terhadap Komitmen Organisasional	Untuk menganalisis pengaruh Kontrak psikologis transaksional dan relasional terhadap komitmen organisasional dilakukan pada pegawai medis RSUD Roemani Muhammadiyah Semarang	Metode penelitian menggunakan metode analisis data regresi berganda dengan metode pengambilan sampel menggunakan <i>Snowball sampling</i> .	1. Kontrak psikologis relasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional 2. Sebaliknya, kontrak psikologis transaksional memiliki pengaruh negative signifikan terhadap komitmen organisasional
-----	---------------------------	--	--	---	--

Sumber: Data diolah peneliti, 2021

2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Asumsi dasar dari gaya kepemimpinan transformasional ialah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan inspirasi, mempunyai visi dan misi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan yang besar tentunya dalam hal ini tujuan perusahaan. Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan visioner, dimana pemimpin yang transformasional memandang jauh kedepan atau memiliki visi yang



baik untuk masa depan perusahaan. Sebagaimana pendapat oleh Sivanathan & Fekken (2002) bahwa pemimpin yang menunjukn perilaku gaya kepemimpinan transformasional memberikan visi dan misi organisasi secara tepat dan mendorong para anggota tim untuk saling percaya dan respek satu dengan yang lain.

Menurut Tucker dan Lewis (2004:78) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan.

Selain itu, Bass (1990) dalam Wijaya (2005:122) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi. Terdapat pendapat lain oleh Bass dalam Robbins dan Judge (2007, p.387) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma. Terdapat pendapat terbaru yang dikemukakan oleh Northouse (2015:175), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang mengubah orang-orang. Tentunya dalam hal ini meliputi emosi nilai, etika, standar dan tujuan jangka panjang serta menyangkut penilaian pada motif pengikut atau karyawan, memuaskan kebutuhan karyawan, dan tentunya memperlakukan karyawan sebagai manusia secara utuh.

Dari pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menumbuhkan pemimpin yang memiliki jiwa kharismatik dan mempunyai peran penting untuk menyusun strategi dalam



membawa perusahaan untuk mencapai tujuannya. Penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional mengidentifikasi mengenai konsep “transformasional” beserta dengan *output* dari gaya kepemimpinan tersebut. Pemimpin transformasional juga haruslah memiliki kemauan untuk menyelaraskan visi dengan karyawannya, serta mengutamakan kebutuhan karyawannya lebih dari kebutuhan pemimpin itu sendiri. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan transformasional ini merupakan proses saling mempengaruhi yang berkaitan dengan individu meliputi pembentukan motivasi karyawannya secara individual, pernyataan mengenai visi dan sasaran apa yang hendak dicapai serta penengah ketika terjadi konflik antar karyawan. Dapat diartikan pula bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan proses di dalam perusahaan yang dapat mengubah perusahaan secara keseluruhan untuk mencapai loyalitas karyawan yang tinggi.

2.2.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kesuksesan pemimpin transformasional dalam mempengaruhi positif terhadap karyawannya tentunya dengan berbagai cara. Kunci dari kesuksesan tersebut ialah dimilikinya kharismatik (*charisma*) ketika dihadapkan para karyawannya sehingga mampu menginspirasi, pemimpin transformasional juga harus mengetahui kebutuhan emosi dari masing-masing karyawannya, dan juga dapat merangsang para karyawannya secara intelektual. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Andreas Lako (2004) yang menyebutkan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional yaitu; Kharismatik (*charismatic*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian individu (*individu consideration*), dan inspirasi atau motivasi



inspirasi (*inspirational*). Untuk mencapai tingkat kharismatik seorang pemimpin merupakan kesuksesan yang dapat diakui oleh seorang pemimpin transformasional sebab memiliki kekuatan dan pengaruh yang besar.

Pemimpin yang memiliki jiwa kharismatik dalam dirinya mampu menggambarkan dimensi-dimensi yang menjadi karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional yang telah diteliti oleh para peneliti sebelumnya. Menurut (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Avolio & Bass, 2004) terdapat 4 dimensi karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

1) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Inspirational Motivation yaitu perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan bagi organisasi.

Pemimpin yang memiliki visi dan misi serta nilai yang kuat untuk menanamkan kepada karyawannya.

2) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Idealized Influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Pemimpin memiliki



standar moral dan etika serta dapat menunjukkan loyalitas sebagai pemimpin kepada bawahannya.

3) Pertimbangan Individu (*Individualized Consideration*)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi, meningkatkan rasionalitas dan memecahkan masalah secara cermat.

2.2.3 Prinsip-prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut pendapat Rees (2001) dalam Wijaya (2005:123) paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis, yaitu:



1) Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab mengenai masa depan perusahaan menjadi hal yang penting untuk pemimpin transformasional diimplikasikan.

2) Motivasi, kemampuan untuk mendapat komitmen dari setiap orang. Hal kedua yang perlu dilakukan pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu integritas di dalam organisasi atau perusahaan, berarti seharusnya pemimpin dapat mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Singkatnya dapat berupa tugas atau pekerjaan yang menantang serta memberikan peluang bagi mereka untuk terlibat dalam proses kreatif baik dalam memberikan usulan atau mengambil keputusan dalam memecahkan masalah, sehingga akan menjadi penilaian tersendiri bagi seorang pemimpin transformasional

3) Fasilitasi, kemampuan secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam perusahaan secara kelembagaan, kelompok, maupun individu. Hal ini berdampak pada modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

4) Inovasi, kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu perusahaan yang efektif dan efisien, setiap orang atau individu yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan



seharusnya pula tidak menjadikan hal yang perlu ditakuti. Pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya kepada karyawannya yang sudah dibangun dengan baik.

5) Mobilitas, yaitu pengarahannya semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap karyawan yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan perusahaan, pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

6) Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap untuk belajar tentang diri bagi para pemimpin dan tentunya menyambut perubahan-perubahan paradigma baru dengan sikap positif.

7) Tekad, yaitu memiliki tekad yang bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentunya perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritual, emosi, fisik serta komitmen yang kuat untuk mempertahankan tekad yang telah dibuat.

2.3 Kontrak Psikologis

2.3.1 Pengertian Kontrak Psikologis

Kotter (dalam Petersitzke, 2009) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai kontrak implisit antara individu dengan organisasinya yang menentukan apa yang masing-masing harapkan untuk saling memberi dan menerima dari satu sama lain dalam hubungan mereka. Dapat dikatakan kontrak psikologis secara tidak langsung dapat menstimulasi karyawan untuk bekerja dengan baik,



menumbuhkan komitmen, loyalitas dan semangat dalam bekerja secara maksimal terhadap perusahaan serta mendapat kepuasan kerja. Dengan itu, karyawan akan terus berusaha untuk berkembang selaras dengan tujuan perusahaan. Pendapat lain mengemukakan oleh Herriot (dalam Petersitzke, 2009) kontrak psikologis adalah persepsi kedua belah pihak, individu dan atasan, tentang apa kewajiban mereka bersama terhadap satu sama lain. Kedua belah pihak disini ialah menyangkut hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan melalui perjanjian timbal balik selama karyawan bekerja di suatu perusahaan.

Morrison dan Robinson (dalam Abdullah, 2017) mengatakan bahwa kontrak psikologis dapat mendefinisikan sebagai harapan akan timbal balik dalam hubungan individu-organisasi. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Rousseau (1980) bahwa istilah kontrak psikologis mengacu pada keyakinan individu terhadap persetujuan yang bersifat timbal balik antara anggota organisasi dengan managernya. Kontrak psikologis secara subjektif membangun sesuatu yang ada pada pikiran karyawan dan pikiran perusahaan yang dibuat dengan tidak tertulis. Senada dengan pendapat oleh, Schein (1980) menjelaskan bahwa kontrak psikologis merupakan serakain set harapan-harapan yang tidak tertulis antara setiap anggota organisasi dengan manager (maupun lainnya yang mewakili organisasi).

2.3.2 Aspek-Aspek Kontrak Psikologis

Menurut Agyris (dalam Ayu, 2014) “Kontrak psikologis dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi dengan meminimalisir



47
keluhan untuk memperoleh rasa aman dalam pekerjaan serta gaji yang lebih tinggi”.

Lebih lanjut, Rousseau (dalam Conway dan Briner, 2005) memaparkan beberapa hal mengenai kontrak psikologis:

a. Keyakinan yang mendasari kontrak psikologis

Pada dasarnya kontrak psikologis ialah janji tidak tertulis antara dua belah pihak yaitu karyawan dengan perusahaan. Pada bagian ini, Conway dan Briner (2005) menggunakan istilah janji sebagai keyakinan utama dalam kontrak psikologis. Istilah janji ini mengacu pada kewajiban dan harapan.

Kemudian kewajiban dan harapan itu diawali melalui janji-janji. Janji inilah yang dikatakan kontrak psikologis

b. Sifat implisit pada kontrak psikologis

Janji atau sifat implisit ini diawali dengan munculnya persetujuan verbal atau tertulis antara karyawan dengan perusahaan. Contoh perjanjian implisit dalam sebuah kegiatan antara karyawan dengan perusahaan ialah ketika karyawan telah melakukan segala upaya maksimal untuk kepentingan perusahaan. Kontrak psikologis muncul ketika karyawan meyakini bahwa janji perusahaan kepada karyawan akan sebanding dengan janji karyawan kepada organisasi (Rousseau, dalam Conway dan Briner, 2005)

c. Sifat subjektif pada kontrak psikologis



Macneil (dalam Conway dan Briner, 2005) mengemukakan, setiap orang memiliki keterbatasan dalam memproses stimulus atau informasi yang diterima oleh otaknya (proses kognisi). Persepsi individu dipengaruhi oleh keyakinan terhadap janji yang telah disepakati antara kedua belah pihak yaitu karyawan dan pihak perusahaan.

d. Kontrak psikologis bersifat timbal balik

Rousseau (dalam Conway dan Briner, 2005) berpendapat bahwa kontrak psikologis merujuk pada perjanjian yang bersifat timbal balik antara dua pihak karyawan dan agen dari organisasi. Yang lazimnya terjadi masalah timbal balik ini ialah asumsi timbal balik yang tidak sah maka akan menjadi konflik baru antara karyawan dengan pihak perusahaan.

2.3.3 Dimensi Kontrak Psikologis

Rousseau (1995) secara jelas membagi kontrak psikologis menjadi dua yaitu:

1) Kontrak *Transaccional*

Rousseau dan Wade-Benzoni (dalam Abdullah, 2017) mengatakan kontrak *transaccional* ialah kontrak jangka pendek yang memiliki fokus pada materialistik atau ekonomi semata dan memerlukan keterlibatan terbatas oleh pihak yang melakukan kontrak. Pada dasarnya kontrak *transaccional* bersifat jangka pendek (*short tern*) dengan memiliki fokus pada pertukaran ekonomis dan jenis pekerjaan yang sempit (*narrow*). *Narrow* ialah karyawan diwajibkan untuk melakukan serangkaian pekerjaan yang diperhitungkan dalam imbal jasa. *Short*



term yang dimaksud ialah karyawan tidak memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di dalam perusahaan selamanya dan berkomitmen untuk bekerja hingga batas waktu tertentu. Dalam hal ini yang dimaksud ialah perusahaan tidak berkewajiban untuk menjamin karir karyawannya dalam jangka waktu yang panjang. Chambel & Alcover (2011) *transaccsional* mencakup kewajiban untuk pekerja dan keterlibatan terbatas. Dimensi ini dibagi menjadi:

1. Menyempit : karyawan bertanggung jawab memiliki tanggung jawab dalam jumlah yang terbatas dan sifatnya sudah tetap, namun perusahaan tidak memberikan pelatihan maupun pengembangan terhadap karyawannya.

2. Jangka pendek : karyawan tidak memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan. Pihak perusahaan pun hanya memperkerjakan karyawan untuk periode waktu yang singkat dan tidak memiliki komitmen untuk mempertahankan hubungan tenaga kerja dalam orientasi waktu yang panjang.

2) Kontrak Relasional

Kontrak *relasional* melibatkan hubungan kerja jangka panjang dengan melibatkan faktor sosio-emosional, seperti kepercayaan, keamanan dan loyalitas.

Sesuai dengan pendapat oleh Chambel & Alcover (2011) yang menyatakan bahwa *relasional* berpusat pada kepentingan sosio-emosional seperti yang mencakup kewajiban terhadap perhatian, kesejahteraan dan keamanan kerja karyawan. Terdapat pendapat lain oleh Ozon (dalam Abdullah, 2017) mengemukakan kontrak *relasional*



berjangka panjang dan umumnya luas cangkupannya, karena tidak terbatas pada manfaat ekonomi murni, ini termasuk persyaratan kesetiaan individu sebagai imbalan atas keamanan kerja dan pertumbuhan organisasi. Dimensi ini dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Stabilitas (*stability*) : karyawan bertanggung jawab untuk tetap berada dalam perusahaan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan yang harusnya dilakukan untuk menjaga agar kegiatan operasional tetap berjalan seperti rutinitas sehari-hari. Pada pihak perusahaan menjanjikan adanya upah yang stabil dan hubungan yang terjalin antara karyawan dengan perusahaan berjalan dalam jangka waktu yang panjang.

2. Loyalitas (*loyalty*) : karyawan bertanggung jawab untuk mendukung perusahaan serta menanamkan loyalitas dan komitmen untuk kepentingan dan kebutuhan perusahaan. Pihak perusahaan juga telah berkomitmen untuk menjaga kesejahteraan karyawannya serta memberikan tunjangan bagi karyawan beserta keluarganya.

Membentuk kontrak psikologis antara karyawan dengan perjanjian dan komitmen yang disampaikan oleh pihak perusahaan ditentukan oleh karakter dan cara berfikir setiap individu, dimana ketika karyawan telah percaya mengenai janji dan komitmen yang disampaikan oleh pihak perusahaan. Proses selanjutnya dalam tahapan ini ialah menyesuaikan dan membandingkan informasi yang dimiliki dengan situasi yang



ada. Proses kontrak psikologis didukung oleh petunjuk sosial. Setelah itu dapat dikatakan bahwa kontrak psikologis terbentuk. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Rousseau (dalam Petersitzke, 2009) bahwa kontrak psikologis terbentuk berdasarkan informasi yang disampaikan serta komitmen yang diberikan oleh pihak perusahaan. Pada penelitian ini kedua dimensi dalam kontrak psikologis digunakan. Hal ini tentunya dilihat melalui masalah yang ada di lapangan.

2.4 Komitmen Organisasional

2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Robbins dan Judge (2008), komitmen organisasional adalah bagaimana karyawan berusaha untuk mempertahankan keanggotanya dan keberpihakannya pada sebuah organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi dalam hal ini perusahaan, tentunya mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan memberikan penghargaan, memperlakukan karyawan secara adil, dan menjamin keamanan kerja serta kesejahteraan kerja untuk karyawan adalah cara defentif yang dapat dilakukan perusahaan terhadap karyawan sehingga karyawan akan merasa puas dan berkomitmen. Hal tersebut dapat menimbulkan sikap karyawan yang loyal terhadap perusahaan dan identifikasi dirinya terhadap nilai dan tujuan perusahaan.

Griffin (2003) mengungkapkan, komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Tentunya membentuk komitmen dalam diri karyawan bukanlah hal yang instan, peran perusahaan untuk memperlakukan karyawannya dengan baik menjadi faktor untuk menjadikan karyawan ingin tetap berada pada perusahaan tempat bekerja. Terdapat



ciri-ciri yang menjadikan hubungan antara karyawan dengan perusahaan terjalin sejalan dengan pendapat yang disebutkan oleh Mowday, Poter dan Steers dalam Harapan (2010) mengenai ciri dari sifat hubungan karyawan dengan perusahaannya, yaitu:

1. Menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. Mempunyai keinginan berbuat baik untuk organisasinya
3. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya

Dari definisi yang dipaparkan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu bukti kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaannya dengan itu karyawan telah beradaptasi dan menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan perusahaan.

2.4.2 Karakteristik Komitmen Organisasional

Steers, 1996 membagi tiga katagori karakteristik komitmen organisasional, yaitu:

1. Karakteristik personel, yaitu meliputi umur, pendidikan jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian,
2. Karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan, yang dimaksud dalam bagian ini ialah konflik dan ketidakjelasan peran bekerja,



3. Karakteristik tugas dan pengalaman kerja, sikap kepemimpinan yaitu inisiatif dari perusahaan dan pertimbangan dari pemimpin serta struktur organisasi meliputi formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Karakteristik tersebut menggambarkan bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya penuh dengan bangga, sehingga dalam pelaksanaan tugas karyawan memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaiknya untuk perusahaan.

2.4.3 Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Allen & Meyer (1997) dalam Titisari (2014:20) terdapat tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasional, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Berikut tiga komponen yang disebutkan ialah:

1. *Affective Commitment*, yaitu adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Pada dimensi ini melibatkan emosional individu pada diri karyawan, dimana karyawan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan tentunya dengan alasan agar perusahaan berkembang. Kunci dari dimensi *affective commitment* adalah keinginan sendiri (*want to*): *Affective commitment* biasanya tumbuh pada perusahaan keluarga atau perusahaan yang memiliki hubungan emosional antar anggota perusahaan – contohnya: agama yang sama, memiliki etnis yang sama, ataupun organisasi yang memiliki kesamaan sikap, dan sejenisnya. Dengan demikian dalam *affective commitment* disini mengacu pada 3 komponen dasar dari Meer (1989), maka kepercayaan yang kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi (*identification*), kemauan



untuk mengarahkan usahanya atas nama organisasi atau perusahaan (*involvement*), dan keinginan yang kuat untuk tetap bersama organisasi atau perusahaan (*loyalty*).

2. *Continuance Commitment*, dimensi komitmen organisasional ini didasari akan kebutuhan rasional. Dapat dikatakan bahwa komitmen ini terbentuk atas dasar untung-rugi untuk mempertahankan hidupnya dan dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu perusahaan. Dengan demikian, semakin besar peolehan pendapatan karyawan dari perusahaan maka akan semakin besar kepuasan kerja, prestasi kerja (*performance*), dan semakin kecil kemangkiran dan intensif *turn-over* (Yousef, 2000). Kunci dari dimensi *continuance commitment* adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

Dapat dikatakan, karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi bertahan untuk tetap bekerja dalam perusahaan bukan didasari oleh emosional, melainkan karena adanya kesadaran dalam diri karyawan akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan atau berhenti bekerja dari perusahaan tersebut.

3. *Normative commitment*, dimensi ini didasari keyakinan individu karyawan akan tanggung jawab terhadap perusahaan, atau dapat dikatakan bahwa karyawan yang menetap pada perusahaan karena loyalitas. Faktor komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan, sangat terikat erat dengan penghargaan perusahaan terhadap karyawannya (Baron & Gerald, 1990).

Dapat diartikan bahwa, semakin tinggi penghargaan yang diberikan oleh



perusahaan kepada karyawannya, memicu tingginya komitmen karyawan pada perusahaan. *Normative commitment* muncul dari perasaan yang tertanam dan berkembang dalam diri seseorang atas tugas yang mengarah pada nilai-nilai, visi dan misi perusahaan, hingga tujuan perusahaan.

2.5 *Organizational Citizenship Behavior*

2.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Darwati (2013) dalam Sutrisno (2018:3) menyebutkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di definisikan sebagai suatu perilaku karyawan yang melebihi apa yang di standarkan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan yang ditunjukkan untuk meningkatkan efektivitas kerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan.

Perilaku ini merupakan perilaku yang timbul dari diri karyawan, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal perusahaan namun secara hakekat dapat meningkatkan efektivitas perusahaan, tetapi tidaklah diberi hukuman bagi karyawan yang tidak melakukannya.

Menurut Titisari (2014:5) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Podsakoff et al, 2000 dalam jurnal yang ditulis oleh Jin Nam Choi, bahwa "*For the last two decades, organizational citizenship behavior (OCB), or contextual performance, has been highlighted as one of the most desired employee-level outcomes in the workplace*" dapat diartikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), atau kinerja



kontektual, telah menjadi salah satu tingkat karyawan yang paling diinginkan ditempat kerja selama dua dekade terakhir.

Secara umum, terdapat tiga komponen utama dari *organizational citizenship behavior*, yaitu:

1. Perilaku yang melebihi ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan dari yang telah ditentukan.
2. Tindakan tersebut tidak memerlukan latihan ataupun training atau dapat dikatakan karyawan atau individu melakukannya secara sukarela atau bersifat alami
3. Tindakan yang telah dilakukan oleh individu karyawan tidak dihargai dengan imbalan formal oleh perusahaan.

Bettencourt, 2004 mengintegrasikan definisi *Organizational Citizenship Behavior* yang berorientasi pada perubahan sebagai ‘upaya konstruktif oleh individu untuk mengidentifikasi dan menerapkan perubahan sehubungan dengan metode kerja, kebijakan, dan prosedur untuk meningkatkan situasi dan kinerja’.

Dari definisi-definisi yang telah dipaparkan diatas mengenai OCB pada dasarnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) ialah suatu sikap yang ada dalam diri seorang individu yang memiliki keinginan untuk mengerjakan pekerjaan diluar tanggung jawab yang telah diemban bagi seorang karyawan dengan maksud untuk mengembangkan diri dan membantu sesama rekan kerja atau karyawan lain dalam perusahaan, tentunya untuk mencapai tujuan dalam perusahaan. Tentunya



perusahaan percaya bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan itu lahir dari kualitas kerja individual dengan sebaik-baiknya, karena pada dasarnya kinerja seorang individu mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.5.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Organ et al. (1998) dalam Titisari (2014:7), menyatakan bahwa terdapat lima dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu:

1. *Altruism* (Sikap tolong-menolong)

Merupakan perilaku tolong menolong rekan kerja maupun karyawan perusahaan lainnya yang sedang dalam kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia membantu rekan kerja yang kurang paham akan pekerjaannya, membantu rekan kerja yang pekerjaannya *overload*, maupun yang tidak masuk secara sukarela tanpa ada paksaan. Sikap ini mengarah pada pemberian pertolongan kepada rekan kerja yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiusness* (Perilaku *in-role*)

Merujuk pada dedikasi karyawan untuk bekerja dan mencapai hasil di atas standar yang telah ditetapkan namun jika dilakukan akan meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya bekerja sepanjang waktu di kantor, tidak membuang-buang waktu, mentaati peraturan perusahaan dan bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggung jawab.

3. *Sportsmanship* (Sikap positif dan suportif)



Suatu sikap maupun perilaku yang bersedia menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan dirasa kurang ideal. Perilaku ini merujuk kepada sikap sportif dan positif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pada dimensi ini menunjukkan perilaku toleransi karyawan ketika ada sesuatu keadaan yang kurang nyaman di dalam perusahaan.

4. *Courtesy* (Keterbukaan)

Merujuk kepada perilaku baik dan sopan, perilaku ini ditunjukkan untuk menjaga hubungan dan mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun anggota organisasi lain. Karyawan menjaga dengan baik hubungan dengan rekan kerja untuk menghindari konflik-konflik pribadi. Pada dimensi ini menggambarkan karyawan yang menghargai dan memperhatikan orang lain selayaknya manusia.

5. *Civic Virtue* (Perilaku yang mementingkan kepentingan bersama)

Suatu perilaku yang tidak hanya memikirkan kepentingan pribadi tetapi bersedia untuk mengutamakan kepentingan bersama demi kelangsungan perusahaan tempatnya bekerja serta bertanggung jawab dengan ikut serta terlibat didalamnya. Perilaku inisiatif memperbaiki prosedur ketika terjadi kesalahan dalam perusahaan, serta menjaga dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh perusahaan dan berbagai hal lainnya. Pada dimensi ini menggambarkan tanggung jawab seorang karyawan untuk meningkatkan kualitas dibidang pekerjaan yang ditekuninya, misalnya selalu mencari info-info terbaru yang mendukung kemajuan organisasi.



2.5.3 Faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB)

Menurut Organ et al. dalam Titisari (2014), untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor internal, yaitu berasal dari dalam diri setiap individu karyawan. Yang dimaksud ialah: kepuasan kerja, komitmen organisasional, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi.
2. Faktor eksternal, yaitu berasal dari luar karyawan. Yang dimaksud ialah: gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional.

2.5.4 Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour* dalam Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *organizational citizenship behavior* yang diadaptasi oleh Podsakoff dan MacKenzie (dalam Titisari, 2014), maka terdapat manfaat *organizational citizenship behavior* yang dapat dirasakan oleh perusahaan, sebagai berikut:

1. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja

Karyawan yang saling menolong sesama rekan kerja tentunya akan mempercepat beban pekerjaan yang diembannya, menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, dan tentunya meningkatkan produktivitas pekerjaan. Jika sikap tersebut sering diterapkan antara sesama rekan kerja, maka akan timbul “*best practice*” pada seluruh bagian di dalam perusahaan.



2. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan produktivitas manajer

Karyawan yang bersikap sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja akan membantu manajer untuk terhindar dari krisis manajemen.

Karyawan yang menunjukkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer untuk mendapatkan saran dan/atau umpan balik dari karyawan tersebut dengan tujuan meningkatkan efektifitas unit kerja.

3. *Organizational citizenship behaviour* dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

Tolong menolong sesama karyawan untuk menyelesaikan konflik dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu keterlibatan manager, sehingga manager dapat melakukan pekerjaan lain. Dengan itu mempermudah dan meringankan beban pekerjaan manajer. Karyawan yang menunjukkan perilaku *conscientiousness* akan mempermudah pekerjaan manager dalam mengawasi karyawan-karyawannya, sehingga manager dapat mengalokasinya fokus untuk mengerjakan tugas sebagai manager yang lebih penting.

Ketika terdapat karyawan yang baru bergabung di dalam perusahaan, kemudian karyawan lama membantu melatih dan melakukan orientasi kerja tentunya kegiatan tersebut dapat membantu perusahaan untuk mengurangi biaya training yang membutuhkan biaya dan waktu. Perilaku *sportsmanship* yang ditunjukkan karyawan akan membantu manager untuk tidak terlibat dalam masalah-masalah kecil pada karyawan lain.



4. *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

Karyawan yang menerapkan sikap *altruism* dapat meningkatkan semangat, moral dan keretakan antar rekan kerja sehingga pemeliharaan hubungan antar karyawan tidak lagi menjadi fokus utama bagi seorang manajer. Perilaku *courtesy* pada karyawan terhadap rekan kerja akan mengurangi masalah antar sesama karyawan, sehingga ketika manajer menyelesaikan masalah tidak terlalu rumit dan lama.

5. *Organizational citizenship behavior* dapat membuat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja

Karyawan menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, dan akan menghasilkan potensi meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam kelompok kerja. Karyawan menampilkan perilaku *courtesy* akan meminimalisir konflik yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk menyelesaikannya. Contohnya: saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota kelompok kerja yang lain)

6. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan dengan kinerja terbaik



Perilaku *altruism* dapat meningkatkan *chemistry* antar karyawan tentunya akan meningkatkan kinerja perusahaan dan membantu perusahaan untuk berkembang dan mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik. Perilaku *sportsmanship* memberikan contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku yang positif dan suportif akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen dalam perusahaan. Misalnya tidak mengeluh saat terjadi permasalahan-permasalahan kecil dalam perusahaan.

7. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan

Karyawan dengan menunjukkan perilaku *conscientiousness* akan meningkatkan kinerja yang tinggi secara konsisten. Membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak hadir di tempat kerja akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja.

8. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Karyawan yang aktif dalam menghadiri pertemuan di perusahaan akan membantu menyebarkan informasi yang penting yang harus diketahui oleh pihak perusahaan. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitar. Misalnya kesediaan untuk mengemban tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru.



2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan penerapan yang terjadi oleh seorang pemimpin terhadap karyawannya. Kemampuan seorang pemimpin yang menerapkan transformasional bagaimana pemimpin dapat mengubah lingkungan kerja, memberikan motivasi untuk bekerja terhadap karyawannya, menumbuhkan loyalitas dan rasa hormat karyawan kepada pimpinan, serta menumbuhkan semangat kerja yang maksimal. Kemudian ketika pemimpin telah berhasil menumbuhkan hal tersebut pada diri karyawan, tentunya karyawan memiliki kemampuan untuk menjalankan dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang sudah ditetapkan. Dua hal ini menjadi hal yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi untuk menciptakan hubungan yang selaras antara karyawan dengan pemimpin untuk saling memuaskan mengenai pekerjaan yang saling mempengaruhi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Nur Laili Fitriyah (2017) bahwa Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional menunjukkan hasil yang signifikan, dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) Terhadap Komitmen Organisasional (Z)



2.6.2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Konsep *organizational citizenship behavior* merupakan faktor yang dapat membuat sebuah perusahaan dapat berkembang, perilaku yang dikerjakan secara sukarela ini tentu dapat memberikan pengaruh terhadap perusahaan bahkan tanpa adanya sistem formal namun ketika dikerjakan oleh individu karyawan dapat memberikan efisiensi dan efektivitas dari fungsi-fungsi organisasi. Faktor yang dapat menumbuhkan perilaku tersebut yaitu dengan pemimpin yang dapat memberikan motivasi sehingga karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan dan memiliki semangat kerja ada diri karyawannya. Pentingnya peran pemimpin untuk mempengaruhi sikap dan perilaku positif terhadap karyawannya menjadikan kondisi yang kondusif pada lingkungan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Jon Henri Purba Winarto (2018) dengan hasil penelitian yang menunjukkan terdapat korelasi positif variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)

2.6.3 Hubungan antara Kontrak Psikologis Terhadap Komitmen Organisasional

Kontrak psikologis adalah suatu perjanjian tidak tertulis antara pihak perusahaan dan karyawan, dimana kedua belah pihak tersebut memiliki keyakinan perjanjian yang dapat terpenuhi jika kebutuhan kedua belah pihak telah terpenuhi



65

dan dijalankan. Dampak yang terjadi bagi pihak karyawan jika perjanjian tidak tertulis itu benar diberikan oleh perusahaan yaitu karyawan memiliki rasa keanggotaan yang tinggi dan dapat meningkatkan loyalitas yang dimiliki oleh karyawan untuk perusahaan. Tentunya hal tersebut menjadi dampak yang positif bagi perusahaan. Hubungan timbal balik yang terjadi atas pemenuhan kebutuhan akan menjadikan lingkungan kerja yang positif dan menciptakan semangat kerja yang tinggi bagi karyawan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Hubungan yang terjalin antara kontrak psikologis dan komitmen organisasional juga didukung oleh nilai individu dalam perusahaan. Nilai-nilai akan mendukung hubungan antara karyawan dengan perusahaan dengan proses pekerjaan dan hasil, serta komitmen organisasional termasuk dalam hasil yang didapat oleh perusahaan. Pernyataan yang tertulis diatas didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Fariza Luthfia Danaz (2013) dengan hasil penelitian bahwa kontrak psikologis dengan dua dimensi yaitu kontrak transaksional dan relasional memberikan pengaruh yang positif terhadap tiga dimensi komitmen organisasional yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative commitment*.

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan variabel Kontrak Psikologis Terhadap Komitmen Organisasional

2.6.4 Hubungan antara Kontrak Psikologis Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Terciptanya perilaku ekstra peran yang tercermin pada karyawan tentunya menjadi keuntungan bagi perusahaan karena memiliki karyawan yang bekerja secara *volunteering* dalam melakukan pekerjaan diluar dari tugas



utamaanya. Kontrak psikologis secara tidak langsung dapat mendorong karyawan untuk bekerja jauh lebih baik, membangkitkan komitmen yang ada pada diri karyawan terhadap perusahaan, serta loyalitas dan semangat untuk bekerja secara maksimal terhadap perusahaan. Dengan itu, karyawan dapat memaksimalkan kinerja untuk memberikan performa terbaik yang dimiliki untuk perusahaan dan karyawan memiliki kemauan yang tinggi untuk melakukan pekerjaan diluar dari tanggung jawab formalnya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Devy Sofyanty Herman (2017) dengan hasil penelitian yang didapat yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antar variabel Kontrak psikologis dengan *organizational citizenship behavior*. Dapat diartikan bahwa jika terjadinya kontrak psikologis yang semakin tinggi maka perilaku *organizational citizenship behavior* akan meningkat.

H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan variabel Kontrak Psikologis (X_2) Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)

2.6.5 Hubungan antara Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Komitmen organisasional merupakan salah satu perilaku positif yang mencerminkan seorang karyawannya loyal terhadap tempat ia bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen tentu memiliki rasa keanggotaan yang tinggi terhadap perusahaan, terlibat atas putusan-putusan yang dilakukan oleh perusahaan dan memiliki pertimbangan yang matang mengapa seorang karyawan menetap bekerja pada sebuah perusahaan dan sebaliknya. Perilaku *organizational citizenship behavior* juga cerminan perilaku positif yang ada pada diri karyawan untuk



bekerja melebihi apa yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Perilaku ini tentu memiliki dorongan positif bagi perusahaan agar tercapainya tujuan selaras dengan perilaku dan cara kerja karyawan yang dimilikinya. Kedua hal ini menjadi komponen yang dapat memajukan perusahaan. Hal ini telah dilakukan penelitian oleh Erwin Sri Rahayu (2017) dengan hasil penelitian bahwa variabel Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*

Melalui pernyataan-pernyataan hipotesis diatas, terjadinya *organisasional citizenship behaviour* dipengaruhi oleh hal lain yaitu adanya variabel antara yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* dari variabel bebas yang telah ditentukan. Dengan kata lain, yang menjadi variabel antara atau intervening pada penelitian ini yang dapat menjelaskan terjadinya perilaku *organizational citizenship behaviour*. Pada penelitian ini, komitmen organisasional dapat dikatakan sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behaviour* dalam diri karyawan. Jadi, dapat dikatakan bahwa terjadinya perilaku *organizational citizenship behaviour* yang tercermin pada diri setiap karyawan terjadi apabila adanya komitmen organisasional pada diri karyawan. Dengan demikian, dapat menimbulkan hipotesis bahwa adanya hubungan dan pengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui komitmen organisasional.

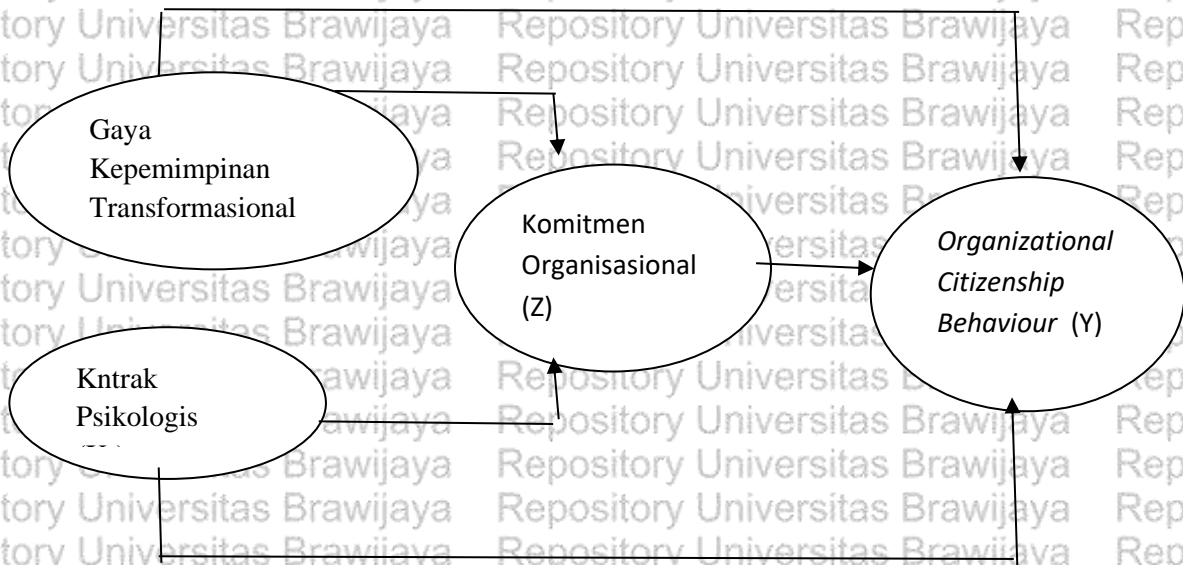
H5: Terdapat pengaruh tidak langsung variabel Komitmen Organisasional (z) Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)



2.7 Model Konseptual dan Hipotesis

2.7.1 Model Konseptual

Untuk mempermudah penelitian, peneliti menyusun model konseptual dalam bentuk kerangka. Model konsep dalam penelitian ini sebagai berikut:



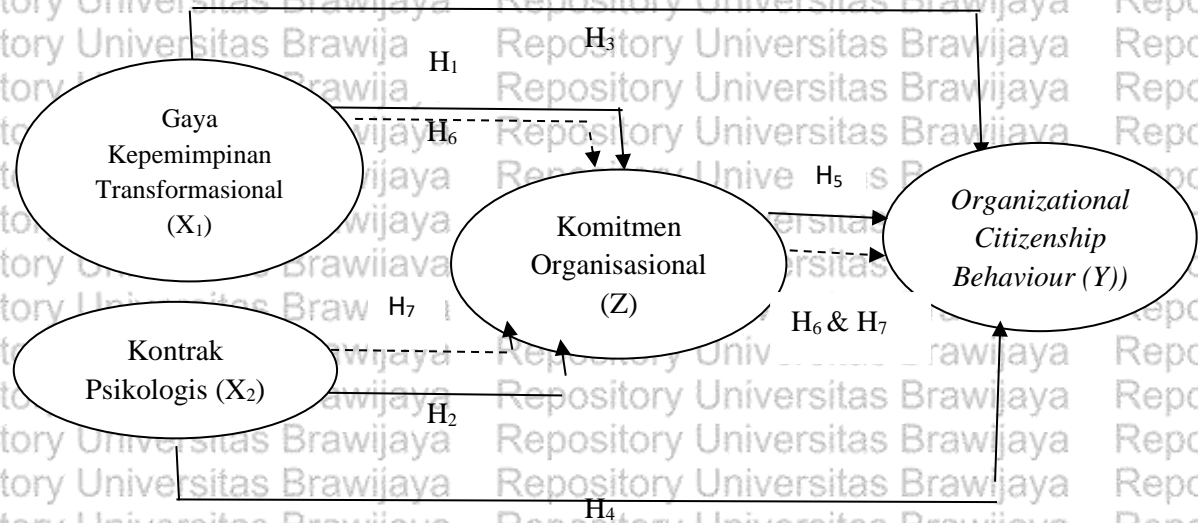
Gambar 2.2 Model Konseptual

2.7.2 Model Hipotesis

Malhotra (2009:56) menyatakan bahwa hipotesis merupakan pertanyaan yang belum dibuktikan dengan faktor atau fenomena yang menjadi perhatian peneliti. Hipotesis dapat diartikan dengan dugaan sementara dalam suatu penelitian, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan dan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan pada BAB 1 maka peneliti mengambil beberapa hipotesis dengan tujuan untuk mempermudah dan



memahami alur dari hipotesis penelitian. Model hipotesis dalam penelitian ini yaitu pada gambar 2.3 berikut:



Gambar 2.3 Model Hipotesis

Sumber: Diolah oleh peneliti (2021)

Keterangan:

- Berpengaruh langsung
- - - - - → Berpengaruh tidak langsung

Berdasarkan model konseptual diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
2. Kontrak Psikologis berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional



3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*.
4. Kontrak psikologis berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
5. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.
6. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Komitmen Organisasional.
7. Kontrak Psikologis berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Komitmen Organisasional.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini ialah menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana dalam penelitian kuantitatif data yang disajikan berupa angka-angka atas hasil penelitian tersebut. Arikunto (2015:112) mengemukakan bahwa, penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya. Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan *explanatory research* (penelitian penjelasan). Singarimbun dan Effendi, (2018:67), menjelaskan mengenai *explanatory research* yang berarti suatu penelitian dimana peneliti menjelaskan hubungan kausal sebab akibat antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa.

Menurut Sugiyono (2017:53), metode survey adalah metode yang digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), dimana peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan menyebarkan kuisioner dan tes. Dalam penelitian ini data dikumpulkan menggunakan kuisioner, dari hasil kuisioner tersebut dianalisis untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel yang dihitung menggunakan analisis regresi linier. Kuisioner yang dibuat memiliki kriteria tersendiri sehingga responden yang diambil sesuai dengan kriteria yang dibuat oleh peneliti.



3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian berlangsung untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Penelitian ini bertempat di PT. Soegee Futures yang terletak di Gedung Graha Selaras lantai 3, Jalan K.H. Mas Mansyur No.59 Jakarta. Adapun alasan peneliti menentukan tempat penelitian yaitu sejak berdirinya PT.Soegee futures yaitu tahun 2000 belum adanya penelitian skripsi di lokasi tersebut. Peneliti menentukan lokasi PT.Soegee Futures menjadi tempat penelitian bahwa terdapat hal yang perlu diteliti mengenai komitmen organisasional dan juga sikap OCB yang terjadi pada karyawan di perusahaan tersebut. Alasan lain yang menjadikan PT.Soegee Futures Jakarta sebagai lokasi penelitian ialah adanya potensi bagi PT.Soegee Futures Jakarta untuk memenuhi variabel pada penelitian ini sebagaimana yang telah dipaparkan pada bagian latar belakang.

NO	NAMA	JABATAN	KETERANGAN
1	Septiani	<i>Helpdesk</i>	Mengundurkan diri 15 Januari 2018
1	Bella Amelia	<i>Receptionist</i>	Mengundurkan diri 16 Maret 2018
2	Mohammad Ridwan	<i>Customers Support</i>	Mengundurkan diri 22 Mei 2019
3	Andy Chrisman	IT	Mengundurkan diri 29 Januari 2019

Tabel

3.1 Rekap *Resign* Karyawan
Sumber: Data Sekunder, 2021



3.3 Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

3.3.1 Variabel

Menurut Simamora (2012:68) Variabel merupakan fenomena atau gejala tertentu yang menjadi fokus dalam penelitian. Penelitian ini mempunyai variabel yang mempengaruhi variabel lain atau bisa saling mempengaruhi, berikut jbaran mengenai variabel yang terdapat dalam penelitian ini:

a. Variabel Eksogen

Variabel eksogen merupakan variable yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variable lain di dalam model. Setiap variable eksogen merupakan variable independent. Dalam penelitian ini yang merupakan variable eksogen ialah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kontrak Psikologis.

b. Variabel Endogen (Z)

Variabel Endogen merupakan variable yang memiliki nilai dapat dipengaruhi.ditentukan oleh variable lain di dalam model. Variabel endogen dikenal sebagai istilah variable dependent. Variabel endogen dalam penelitian ini ialah *Organizational Citizenship Behaviour*.

c. Variabel Intervening

Sekaran & Bougie (2012) “Variabel *Intervening/mediating* antara merupakan salah satu variabel penela yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Variabel *Intervening* yang memiliki fungsi untuk menjelaskan jumlah *varianve* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel



dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah komitmen organisasional.

3.3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian ialah penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indicator-indikator yang ada. Variabel dalam penelitian ini yaitu Gaya kepemimpinan transformasional, kontrak psikologis, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Berikut pemaparan variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

a. Variabel Eksogen

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu penerapan pemimpin untuk memengaruhi karyawannya dengan pendekatan perhatian kepada karyawan dengan memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini, dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Andreas Lako (2004):

1. Kharismatik (*charismatic*)
2. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)
3. Perhatian individu (*Individualized Consideration*)
4. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)
5. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)



2. Kontrak Psikologis (X_2)

Kontrak psikologis merupakan perjanjian tidak tertulis yang melibatkan hubungan karyawan dengan perusahaan. Perjanjian yang dimaksud merupakan perjanjian tidak tertulis yang menitik beratkan pada timbal balik yang terjadi antar kedua belah pihak. Kontrak psikologis dalam penelitian ini menggunakan indikator:

1. Kontrak psikologis transaksional
2. Kontrak psikologis relasional

b. Variabel Endogen

1. *Organizational Citizenship Behaviour*

Organizational Citizenship Behaviour ialah suatu perilaku ekstra peran yang dilakukan seorang karyawan yang menguntungkan perusahaan dengan sukarela diluar pekerjaan yang telah ditetapkan dan disepakati antara karyawan dengan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Organ et al (1998) dalam Titisan (2014:7):

1. *Altruism* (Sikap tolong-menolong)

Menupakan perilaku tolong menolong rekan kerja maupun anggota organisasi yang sedang dalam kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia membantu rekan kerja yang kurang paham akan pekerjaannya, membantu rekan kerja yang pekerjaannya



overload, maupun yang tidak masuk secara sukarela tanpa ada paksaan.

2. *Conscientiusness* (Perilaku *in-role*)

Merujuk pada dedikasi karyawan untuk bekerja dan mencapai hasil diatas standar yang telah ditetapkan. Misalnya tidak membuang-buang waktu, mentaati peraturan perusahaan dan bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggung jawab.

3. *Sportsmanship* (Sikap positif dan suportif)

Suatu sikap maupun perilaku yang bersedia menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan dirasa kurang ideal. Perilaku ini merujuk kepada sikap sportif dan positif dalam melaksanakan tugas-tugasnya, perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil.

4. *Courtesy* (Keterbukaan)

Merujuk kepada perilaku baik dan sopan, perilaku ini ditunjukan untuk menjaga hubungan dan mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun anggota organisasi lain.



5. *Civic Virtue* (Perilaku yang mementingkan kepentingan bersama)

Suatu perilaku yang tidak hanya memikirkan kepentingan pribadi tetapi bersedia untuk mengutamakan kepentingan bersama demi kelangsungan organisasi tempatnya bekerja serta bertanggung jawab dengan ikut serta terlibat didalamnya, misalnya selalu mencari info-info terbaru yang mendukung kemajuan organisasi.

c. Variabel *Intervening*/antara

1. Komitmen Organisasional (Z)

Komitmen organisasional dimana karyawan memihak pada perusahaan serta memiliki kemauan untuk mempertahankan pekerjaannya atau keanggotaannya dalam perusahaan. Komitmen organisasional sering dikaitkan dengan loyalitas seorang karyawan terhadap perusahaan, keanggotaan dalam perusahaan dan mengidentifikasikan dirinya terhadap nilai serta tujuan perusahaan. Cerminan perilaku tersebut member ciri bawa komitmen organisasional menitik beratkan pada kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan pemberi kerja yang menyarankan keputusan untuk tetap atau meninggalkan perusahaan yang pada akhirnya tergambar dalam perilaku kerja karyawan dalam perusahaan. Dalam penelitian ini variabel



komitmen organisasional dapat dikatakan sebagai variabel intervening untuk menghasilkan variabel terikat lain yaitu *organizational citizenship behaviour*.

Allen & Meyer (1997) dalam Titisari (2014:2020)

menyatakan tiga komponen yang mempengaruhi dari komitmen organisasional, berikut tiga komponen yang disebutkan:

1) *Affective Commitment*

Yaitu keinginan yang ada pada diri seorang karyawan untuk terikat mengenai keanggotaannya dalam perusahaan. Pada komponen ini melibatkan emosional yang berada pada diri individu dimana karyawan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan. Dalam *affective commitment* terdapat tiga komponen dasar yaitu: *identification, involment, dan loyalty*

2) *Continuance Commitment*

Yaitu berdasarkan kebutuhan rasional yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap perusahaan. *Continuance Commitment* terbentuk atas dasar untung-rugi untuk mempertahankan hidupnya dan mempertimbangkan atas apa saja yang harus dikorbankan jika menetap atau meninggalkan perusahaan.

3) *Normative commitment*



Yaitu berdasarkan keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap perusahaan, atau dapat dikatakan bahwa karyawan yang memutuskan menetap pada perusahaan karena cerminan dari loyalitas terhadap perusahaan. *Normative commitment* bermunculan dari perasaan yang tertanam dan berkembang dalam diri seorang karyawan atas tugas yang mengarah pada nilai-nilai, visi, dan misi perusahaan, hingga pada tujuan perusahaan.

Table 3.2 Variabel, Indikator, Item, dan Sumber

No	Variabel	Indikator	Item
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Pemimpin Kharismatik (X _{1.1})	X _{1.1.1} Pemimpin bisa memberikan contoh teladan dalam menaati tata tertib
			X _{1.1.2} Terdapat hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan pemimpin di tempat kerja
			X _{1.1.3} Pemimpin dapat mempengaruhi cara pandang karyawannya dalam menyelesaikan dan mengerjakan tugas
		Motivasi Inspirasi (<i>Inspirational Influence</i>) (X _{1.2})	X _{1.2.1} Pemimpin dapat memberikan contoh dengan cara bekerja yang baik agar para karyawan terinspirasi melalui pemimpinnya
X _{1.2.2} Pemimpin saya bertindak dengan integritas			
Pengaruh ideal (<i>idealized Influence</i>) (X _{1.3})	X _{1.3.1} Pemimpin saya dapat menerima saran atau ide yang saya berikan dengan baik		
	X _{1.3.2} Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi		
	Pertimbangan Individu (<i>Individualized</i>)	X _{1.4.1} Pemimpin memberikan kesempatan kepada Karyawan untuk memecahkan masalah	



		<i>Consideration</i>) (X _{1.4})	<p>X_{1.4.2} Pemimpin saya memberikan perhatiannya secara pribadi kepada para karyawan</p> <p>X_{1.4.3} Pemimpin saya memfasilitasi sarana sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan</p> <p>X_{1.4.4} Pemimpin saya memiliki kedekatan secara individual kepada para karyawannya</p>
		Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>) (X _{1.5})	<p>X_{1.5.1} Pemimpin dapat memberikan motivasi kepada karyawannya untuk berfikir positif terhadap perusahaan agar mengerjakan pekerjaan tidak merasa tertekan</p> <p>X_{1.5.2} Pemimpin saya dapat memberikan solusi atas masalah yang dihadapi oleh karyawan</p> <p>X_{1.5.3} Pemimpin mampu melakukan pendekatan dengan karyawannya</p>
2.y	Kontrak Psikologis (X ₂)	Kontrak Psikologis <i>Transactional</i> (X _{2.1})	<p>X_{2.1.1} Saya hanya melakukan pekerjaan untuk uang.</p> <p>X_{2.1.2} Saya senang bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan</p> <p>X_{2.1.3} Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan serangkaian yang diperhitungkan dalam imbalan jasa</p> <p>X_{2.1.4} Saya masuk kerja hanya untuk menyelesaikan pekerjaan</p> <p>X_{2.1.5} Perusahaan menghargai saya ketika saya datang tepat waktu</p> <p>X_{2.1.6} Saya berkomitmen untuk bekerja hingga batas waktu yang disepakati dalam kontrak kerja</p>
		Kontrak Psikologis Relasional	<p>X_{2.2.1} Saya memiliki harapan untuk melanjutkan keanggotaan saya dalam perusahaan ini</p>



		(X _{2.2})	<p>X_{2.2.2} Saya diberi kesempatan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama</p> <p>X_{2.2.3} Saya diberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya</p> <p>X_{2.2.4} Saya mendapat kesempatan untuk bekerja dalam jangka waktu yang panjang oleh perusahaan</p> <p>X_{2.2.5} Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, karena saya diikut sertakan dan dihormati di lingkungan perusahaan</p> <p>X_{2.2.6} Saya merasa perusahaan memberikan imbal jasa yang dibutuhkan karyawan dan keluarga</p>
3.	Komitmen Organisasional (Z)	<i>Affective Commitment</i> (Y)	<p>Z₁ Ikatan emosional dengan perusahaan</p> <p>Z₁. Kebanggaan dalam perusahaan</p> <p>Z₃ Saya merasa menjadi bagian keluarga dari perusahaan ini</p>
		<i>Continuance Commitment</i> (Y)	<p>Z_{2.1} Merasa mendapat kerugian jika meninggalkan perusahaan</p> <p>Z_{2.2} Keinginan yang tinggi untuk tetap bekerja dalam perusahaan</p>
		<i>Normative commitment</i> (Z ₃)	<p>Z_{3.1} Setia pada perusahaan walaupun adanya tawaran di perusahaan lain</p> <p>Z_{3.2} Setia pada keanggotaannya dalam perusahaan</p>
4.	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y)	<i>Altruism</i> (Sikap tolong-menolong) (Z)	<p>Y_{1.1} Membantu rekan kerja yang sedang berhalangan</p> <p>Z₂ Bersedia meluangkan waktu untuk membantu rekan kerjanya</p>



	<i>Conscientiousness</i> (Perilaku <i>in-role</i>) (Y.2)	Y.2.1 Saya selalu membaca pengumuman-pengumuman perusahaan Y.2.2 Saya mempertimbangkan dalam menilai apa yang terbaik untuk perusahaan
	<i>Sportsmanship</i> (Sikap positif dan suportif) (Y.3)	Y.3.1 Saya menyelesaikan tugas pekerjaan tepat waktu Y.3.2 Saya menahan diri dari aktivitas mengeluh tentang pekerjaan saya
	<i>Courtesy</i> (Keterbukaan) (Y.4)	Y.4.1 Membantu meringankan beban kerja rekan kerja Y.4.2 Saya selalu berkoordinasi dengan rekan kerja dalam pekerjaan
	<i>Civic Virtue</i> (Perilaku yang mementingkan kepentingan bersama) (Y.2.5)	Y.5.1 Saya membagikan informasi terbaru yang berkaitan dengan pekerjaan kepada rekan kerja Y.5.2 Saya tidak menunjukkan rasa benci terhadap perubahan manajemen dalam perusahaan.

Sumber: data diolah penulis (2021)

3.3.3 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini ialah menggunakan skala *Likert*. Menurut Sekaran (2016:207) Skala *Likert* adalah skala yang dirancang untuk mengetahui seberapa kuat responden setuju atau tidak dengan suatu pernyataan pada *item* penelitian. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seseorang atau kelompok tentang suatu fenomena. Variabel yang diukur



dijabarkan dan dijadikan indikator variabel dan indikator tersebut menjadi titik tolak untuk menyusun *item instrument*. Kemudian jawaban dari setiap *item instrument* akan diberikan skor sebagai berikut:

Tabel 3.3
Skala Pengukuran dan Jawaban Responden

No	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Setuju/selalu/sangat positif	5
2.	Setuju/sering/positif	4
3.	Ragu-ragu/kadang-kadang/netral	3
4.	Tidak setuju/hampir tidak pernah/negative	2
5.	Sangat tidak setuju/tidak pernah	1

Sumber: Sugiyono (2008)

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2013:119): “populasi adalah suatu wilayah generasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang dapat dipelajari oleh peneliti dan ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Soegee Futures yang berjumlah 50 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang terdapat di dalam populasi tersebut. Sampel merupakan bagian dari keseluruhan populasi yang ada (Sugiyono, 2013:120). Sedangkan menurut Arikunto (2012:104), jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil



10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Jumlah karyawan PT.Soegee Futures berjumlah 50 orang dimana jumlah populasinya tidak lebih dari 100 orang responden. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh (sensus) yaitu, metode penarikan sampel semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh karyawan PT. Soegee Futures yaitu 50 orang terdiri dari beberapa karyawan dengan jabatan yang berbeda. Dalam penelitian ini Direksi dimasukkan ke dalam sampel karena pemimpin yang dimaksud ialah jajaran CEO dari perusahaan tersebut. Teknik pengambilan ini diambil jika seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian.

Tabel 3.4 Komposisi Karyawan PT.Sougee Futures Jakarta

No	Divisi	Jumlah Karyawan
1.	Direksi	7
2.	Accounting	7
3.	Settlement	2
4.	Customers Support	6
5.	Analist	4
6.	Backoffice/Helpdesk	6
7.	General Affairs	2
8.	Recepcionist	1
9.	Security	2
10.	Meseegers	1
11.	Officeboy	6
12.	IT	4



13.	Driver	2
	Total	50

Sumber: Data perusahaan PT.Soegee Futures, 2019

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

a. Data Primer

Menurut Hasan (2002:82), "Data primer adalah data yang di peroleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya". Data primer ini diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian dengan hasil jawaban kuesioner yang diberikan kepada responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen/publikasi/laporan penelitian dari dinas/instansi maupun sumber data lainnya yang menunjang (Darmawan, 2014:13). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari *website* PT.Soegee Futures Jakarta, serta wawancara dengan *Human Resources* PT. Soegee Futures Jakarta. Untuk memperkuat data, penelitian ini didukung melalui jurnal, penelitian skripsi, maupun penelitian tesis yang terkait dengan topik penelitian.



Data sekunder dalam penelitian ini dapat membantu menyajikan informasi mengenai perusahaan termasuk visi & misi. Data sekunder digunakan untuk mendukung data primer sehingga peneliti perlu selektif dalam mencari data sekunder agar data yang didapat relevan pada penelitian yang dilaksanakan.

3.5.2 Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan angket/kuesioner kepada responden untuk diisi oleh karyawan PT. Soegee Futures Jakarta. Angket/kuesioner ini dirancang untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung data dalam penelitian ini. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan tertutup (terstruktur) pada variabel-variabel yang akan diteliti dan pertanyaan terbuka (tidak terstruktur) pada poin identitas responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dilakukan secara *online* dengan fitur *Google Form* dibagikan melalui *whatsapp* HR perusahaan yang bersangkutan.

3.5.3 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah sebuah alat ukur yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data secara sistematis, (Sugiyono, 2013:168). Instrumen penelitian dalam penelitian ini adalah berupa angket/kuesioner yang berisi daftar pertanyaan atau pernyataan yang tertulis dibagikan kepada responden yaitu karyawan PT. Soegee Future Jakarta. Kuesioner akan dibagikan secara *online* melalui fitur *Google Form* melalui *whatsapp* HR perusahaan yang bersangkutan.



3.5.4 Uji Instrumen Penelitian

3.5.4.1 Uji Validitas

Neutron, 2007, menjelaskan bahwa, Uji validitas menunjukkan keadaan yang sebenarnya dan mengacu pada kesesuaian antara konstruk, atau cara seseorang peneliti mengkonseptualisasikan ide dalam definisi konseptual dan suatu ukuran. Dalam istilah sederhana, validitas membahas pertanyaan mengenai seberapa baik realitas sosial yang diukur melalui penelitian sesuai dengan konstruk yang peneliti gunakan untuk memahaminya. Penelitian ini menggunakan sampel untuk kuesioner sebanyak 50 orang responden dengan tingkat signifikan untuk uji dua arah sebesar 5% dengan rumus:

$$df = n - 2$$

Keterangan:

- Df : *degree of freedom*
- N: jumlah sampel yang digunakan

Perhitungan ini akan dilakukan dengan menggunakan *software SPSS* untuk menemukan nomor-nomor item yang valid dan yang gugur, perhitungan ini juga perlu dikonsultasikan dengan tabel *r product moment* dengan kriteria penilaian uji validitas:

- a. Jika *r* hasil perhitungan positif, serta *r* hasil > Tabel, maka variabel tersebut valid
- b. Jika *r* hasil perhitungan negative, serta *r* hasil < *r* Tabel, maka variabel tersebut tidak valid.



3.5.4.2 Uji Reabilitas

Reabilitas (*reability*) merupakan suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan – *error free*) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrument (Sekaran, 2015:40). Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi. Reliabilitas adalah derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan (Sugiyono, 2014:135). Arikunto (2010:239), mengemukakan bahwa untuk menguji reabilitas instrument dapat dilakukan menggunakan rumus *Alpha Conbrach*, sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{N-1}{N} \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N r_{ij}}{N}$$

Keterangan:

α : *Cronbach's alpha*

N : Banyaknya pertanyaan

$\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N r_{ij}$: Varian dengan pertanyaan

$\sum_{i=1}^N r_{ii}$: Varian dengan skor

Suatu instrument sudah reliable sebagai alat pengumpulan data apabila memberikan hasil ukuran yang sama terhadap suatu gejala pada waktu yang berlainan, dengan nilai *Alpha* lebih besar atay sama dengan 0,6 (Sekaran, 2007:11).

3.5.5 Hasil Uji Instrumen Penelitian

3.5.5.1 Hasil Uji Validitas



Adapun hasil dari uji validitas untuk masing-masing item variabel dengan menghasilkan nilai masing-masing item pertanyaan dengan skor sebagai berikut:

Tabel 3.5 Validitas Variabel

Variabel	Item	R Hitung	Sig.	R Tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	X _{1.1.1}	0,865	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.1.2}	0,709	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.1.3}	0,752	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.2.1}	0,865	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.2.2}	0,790	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.3.1}	0,884	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.3.2}	0,772	0,000	0,2782	Valid
	X _{1.4.1}	0,811	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.4.2}	0,745	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.4.3}	0,755	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.4.4}	0,806	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.5.1}	0,723	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.5.2}	0,702	0,000	0,2787	Valid
	X _{1.5.3}	0,720	0,000	0,2787	Valid
	Kontrak Psikologis (X_2)	X _{2.1.1}	0,678	0,000	0,2787
X _{2.1.2}		0,602	0,000	0,2787	Valid
X _{2.1.3}		0,714	0,000	0,2787	Valid
X _{2.1.4}		0,657	0,000	0,2787	Valid
X _{2.1.5}		0,759	0,000	0,2787	Valid
X _{2.1.6}		0,544	0,000	0,2787	Valid
X _{2.2.1}		0,687	0,000	0,2787	Valid
X _{2.2.2}		0,697	0,000	0,2787	Valid
X _{2.2.3}		0,835	0,000	0,2787	Valid
X _{2.2.4}		0,710	0,000	0,2787	Valid
X _{2.2.5}		0,671	0,000	0,2787	Valid
X _{2.2.6}		0,710	0,000	0,2787	Valid
Komitmen Organisasional (Z_1)	Z _{1.1}	0,887	0,000	0,2787	Valid
	Z _{1.2}	0,834	0,000	0,2787	Valid
	Z _{1.3}	0,764	0,000	0,2787	Valid
	Z _{2.1}	0,644	0,000	0,2787	Valid
	Z _{2.2}	0,891	0,000	0,2787	Valid
	Z _{3.1}	0,729	0,000	0,2787	Valid
	Z _{3.2}	0,779	0,000	0,2787	Valid
Y _{1.1}	0,892	0,000	0,2787	Valid	



<i>Organizational Citizenship Behaviour (Y)</i>					
Y _{1.2}	0,715	0,000	0,2787	Valid	
Y _{2.1}	0,845	0,000	0,2787	Valid	
Y _{2.2}	0,726	0,000	0,2787	Valid	
Y _{3.1}	0,723	0,000	0,2787	Valid	
Y _{3.2}	0,792	0,000	0,2787	Valid	
Y _{4.1}	0,655	0,000	0,2787	Valid	
Y _{4.2}	0,645	0,000	0,2787	Valid	
Y _{5.1}	0,664	0,000	0,2787	Valid	
Y _{5.2}	0,738	0,000	0,2787	Valid	

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 3.4 hasil dari uji validitas yang disebarkan kepada 50 responden, maka telah diketahui hasil perhitungan pada Tabel Hasil Uji Validitas bahwa semua *item* di setiap indikator yang memiliki nilai koefisien korelasi r hitung > 0,2787. Maka dari itu bahwa semua *item* tersebut *valid* dan dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

3.5.5.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reabilitas dapat diukur dengan rumus Alpha Cronbach dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten dari waktu ke waktu.

Tabel 3.6 Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,976	14	Reliabel
Kontrak Psikologis (X ₂)	0,945	12	Reliabel
Komitmen Organisasional (Z)	0,953	7	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y)	0,959	10	Reliabel

Sumber: data diolah penulis (2021)



Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3.5, maka dapat diperoleh hasil bahwa nilai dari koefisien reabilitas setiap *item* dinyatakan $> 0,6$. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan yaitu seluruh variabel dinyatakan reliabel.

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif. Dimana dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisa data yang telah didapatkan dengan cara mendeskripsikan dan menggambarkan data yang telah terkumpul. Sugiyono (2015:147) menjelaskan bahwa “Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”. Penyajian yang dihasilkan oleh analisis deskriptif ini melalui dapat melalui tabel, grafik, pengukuran tendensi sentral, persentil, hingga perhitungan data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi.

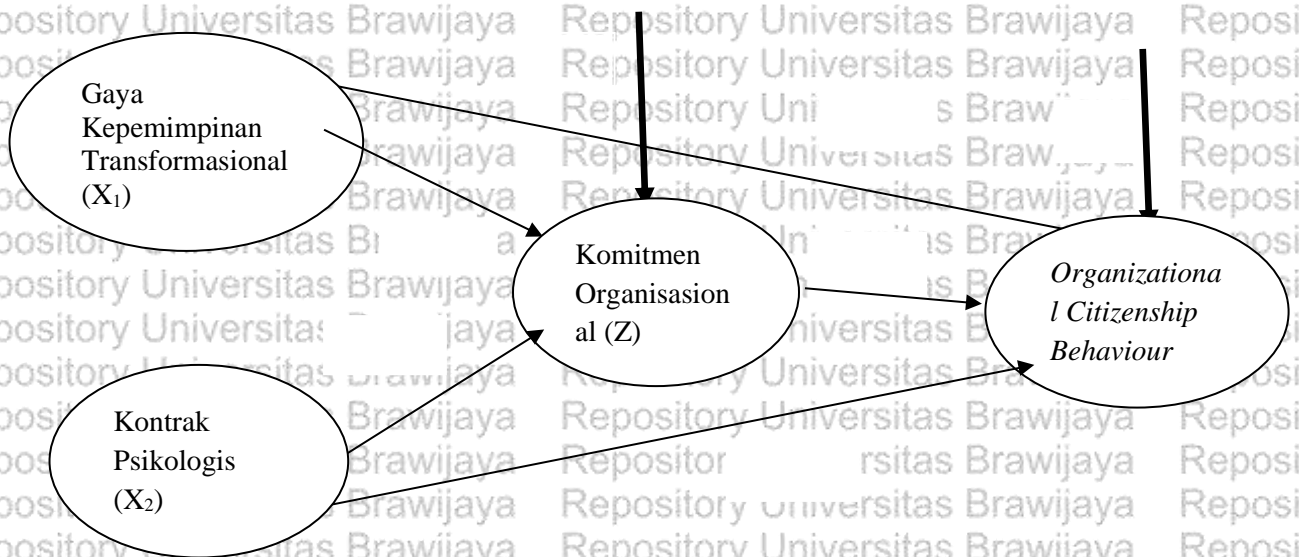
Pada penelitian ini, tujuan utama dari statistik deskriptif ialah untuk menggambarkan serta menjelaskan data-data yang telah dikumpulkan oleh peneliti melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden. Sehingga, hasil yang diolah sebagai analisis data pada penelitian ini bertujuan untuk mempermudah orang lain atau penelitian selanjutnya untuk membaca hasil penelitian. Dapat dikatakan pula analisis deskriptif yang dihasilkan oleh penelitian ini sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang dapat diberlakukan untuk umum.



3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Neolaka (2014:148). “*Path Analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat(endogen)”. Dengan menggunakan analisis jalur atau *Path Analysis*, membantu peneliti untuk mengetahui sebab akibat, serta pengaruh langsung ataupun tidak langsung antar variabel.

Riduwan dan Kuncoro (2008:116) mengemukakan bahwa pada dasarnya koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah di set dalam angka baku atau *Z-score* (data yang diset dengan nilai rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1) analisis jalur *path* pada penelitian ini dapat dilihat secara detail pada gambar 3.1 berikut:



Gambar 3.1 Analisis Jalur



Untuk mengetahui hasil dari pengujian antar variabel yang dilakukan dalam penelitian ini, maka digunakannya SPSS dengan memberikan kode yang berbeda untuk setiap sampel yang telah diteliti agar mempermudah dalam pengolahannya.

3.6.3 Tahapan Melakukan Analisis Jalur

Menurut Sarwono (2011:289) dalam Firdaus (2017:67) langkah-langkah dalam menganalisis data penelitian menggunakan analisis jalur, sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan teori
2. Membuat model yang dihipotesiskan
3. Menentukan model diagram jalur berdasarkan variabel yang diuji dalam penelitian dan membuat diagram jalur
4. Membuat persamaan structural. Berikut persamaan struktural dalam penelitian ini:

$$Y_1 = \rho Y_1 X_1 + \rho Y_1 X_2 + \epsilon_1$$

$$Y_2 = \rho Y_2 X_1 + \rho Y_2 Y_1 + \rho Y_2 X_2 + \epsilon_2$$

5. Melakukan prosedur analisis jalur
6. Melakukan perhitungan substruktural
7. Penafsiran hitung dan membuat kesimpulan

3.7 Uji Sobel

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2014:247) suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Penelitian ini terkandung



variabel intervening yaitu pada komitmen organisasional yaitu *Satisfaction*.

Pengujian hipotesis mediasi dapat diartikan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dalam Kenny (2014) dan dikenal dengan uji sobel (*Sobel Test*).

Uji sobel dilakukan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kontrak Psikologis ke variabel Y *Organizational Citizenship Behaviour* melalui jalur Z yaitu Komitmen Organisasional. Besarnya standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dihitung dengan rumus berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan:

Sa = standar error koefisien a

Sb = standar error koefisien b

b = koefisien variabel mediasi

a = koefisien variabel bebas

Dengan itu untuk menguji pengaruh signifikansi tidak langsung, maka dapat dilakukan perhitungan nilai t dari koefisien ab dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t dibandingkan dengan nilai t tabel, kemudian jika t hitung > nilai t tabel maka disimpulkan terjadinya pengaruh mediasi.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

PT.Soegee Futures Forex Specialist didirikan pada tahun 2000 sebagai perusahaan saham dan trading online yang disediakan untuk para nasabah baru dan terdapat berbagai tawaran program. Nasabah bisa bergabung sebagai *Introducing Broker* (IB) atas nasabah baru yang diperkenalkan kepada Soegee Futures dengan mengikuti program *Affiliate Program*, tidak hanya itu nasabah bisa menjadi *Profesional Trader* dengan mengikuti *Pro Trader Program*. Terdapat *Partnership Program* dimana mitra adalah nasabah perorangan yang bekerja sama dengan Soegee Futures untuk memperkenalkan layanan Soegee Futures kepada publik serta dapat mengembangkan jejaring, membina dan mengawasi kepatuhan tim. PT.Soegee Futures Jakarta dengan kantor pusat yang bertempat di Jakarta Pusat dan telah memiliki kantor cabang di beberapa kota di Indonesia seperti Bandung, Surabaya, dan Medan.

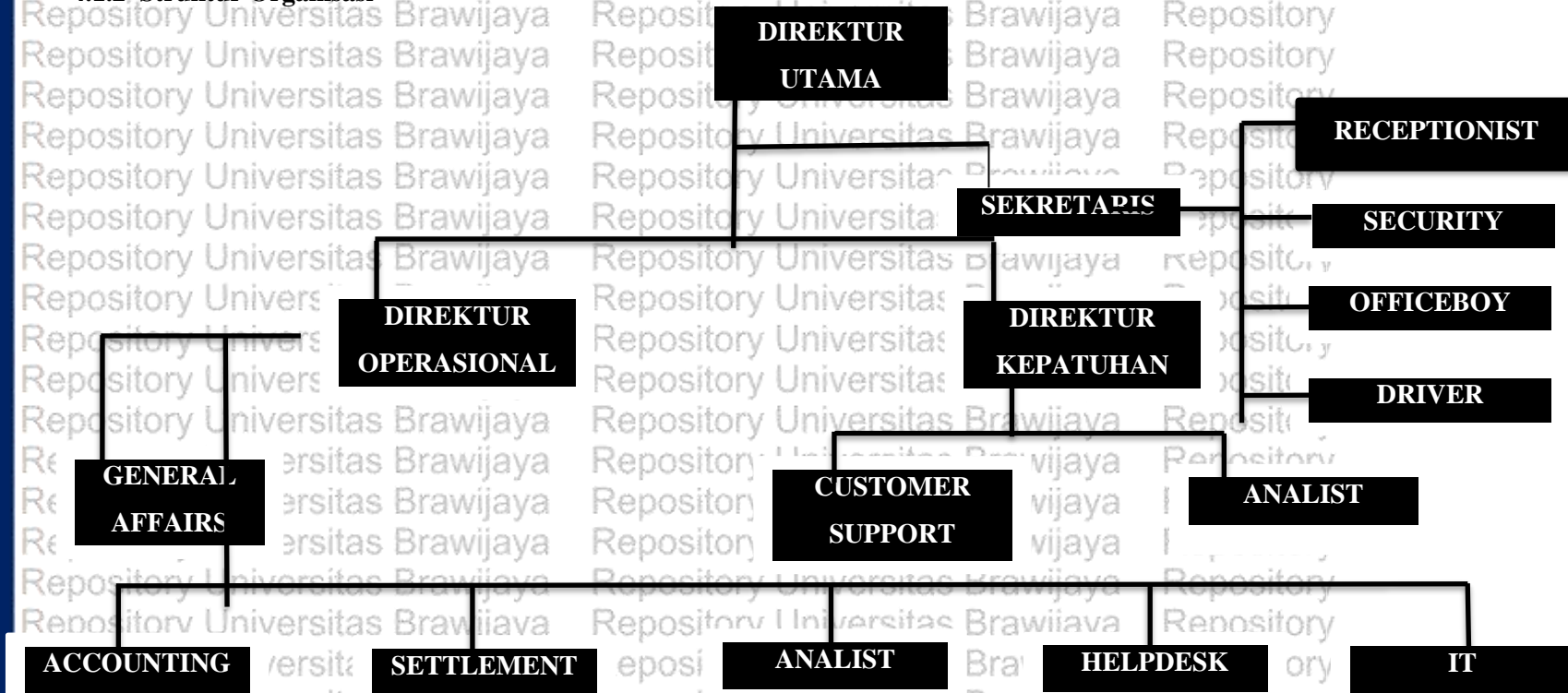
PT.Soegee Futures telah menjadi anggota dari Bursa Berjangka Jakarta dengan izin No: SPAB-030/BBJ/10/2000 tgl. 26 Oktober 2000 dan anggota dari Lembaga Kliring Berjangka Indonesia (Persero) yang diawasi oleh BAPPEBTI - Kementerian Perdagangan Republik Indonesia dengan izin No: 006/AK-KJBK/XII/2000 tgl. 14 Desember 2000.



4.1.1. Misi Organisasi

PT. Soegee Futures memiliki misi untuk terus berinovasi mendorong menjadi lebih baik lagi, dengan menerapkan misi yang dituliskan di Website PT. Soegee Futures yaitu “Merintis investasi modern. Kami membangun solusi yang lebih baik menggunakan teknologi yang lebih cerdas. Kami berangkat untuk memberikan produk dan layanan turunan yang canggih kepada semua orang, dengan tujuan investasi yang dibuat sederhana”.

4.1.2 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Soegee Futures Jakarta

Sumber: Data perusahaan PT. Soegee Futures, 2019



4.1.3 Deskripsi Jabatan

1. Settlement

- a. Menginput data penerimaan nasabah baru dan mengkonfirmasi *new account* dan *client id*
- b. Membuat dan mengirim berita ke seluruh nasabah
- c. File id, file laporan keuangan nasabah (*statement*), file pengumuman, *file term condition* khusus, file surat pernyataan nasabah

1. Accounting

- a. Menerima dan menginput data transaksi karyawan maupun nasabah
- b. Membuat pengumuman atau pemberitahuan data maupun transaksi yang bersangkutan dengan keuangan

3. IT

- a. Menjaga dan mengelola jaringan computer (perangkat keras computer, perangkat lunak system, dan perangkat lunak aplikasi)
- b. Melakukan backup data dan operasi pemulihan kerusakan
- c. Mendiagnosa, memecahkan, dan menyelesaikan perangkat keras, perangkat lunak, atau jaringan lainnya, dan masalah system
- d. Mengganti komponen yang rusak bila diperlukan

4. Driver

- a. Antar jemput direksi



- b. Mengantar barang, fdokumen perusahaan
- c. Merawat, menjaga, dan memelihara kondisi kendaraan
- d. Membantu mempertahankan lingkungan yang aman dan nyaman untuk tamu dan karyawan perusahaan

5. Receptionist

- a. Menyambut dan menerima tamu
- b. Mencatat daftar tamu
- c. Menyortir surat yang masuk

6. Office Boy

- a. Mengirim dan mengambil dokumen antar divisi
- b. Membersihkan dan merapikan fasilitas kantor
- c. Membenatu mempertahankan lingkungan yang aman dan nyaman untuk para tamu dan karyawan perusahaan

4.2 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan kantor pusat PT.Soegee Futures yang berjumlah 50 orang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh deskripsi responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan karyawan yang bersangkutan, status pernikahan, dan lama bekerja di PT.Soegee Futures. Berikut gambaran karakteristik responden secara rinci adalah sebagai berikut :

4.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	24 - 31 tahun	9	18%
2	32 - 39 tahun	16	32%
3	40 - 47 tahun	9	18%
4	48 - 55 tahun	16	32%
Jumlah		50	100%

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2021

Berdasarkan Tabel 4.1 perhitungan rentan usia responden menggunakan rumus Stugess, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$K = 1 + 3,3 \log N$$

$$K = 1 + 3,3 \log 50$$

$$K = 1 + 3,3 \cdot 1,6989$$

$$K = 1 + 5,6063$$

$$K = 6,6063 \text{ (dibulatkan menjadi 7)}$$

$$p = \frac{\text{rentang}}{\text{banyak kelas}}$$

$$p = \frac{50}{7} = 7,14 \text{ dibulatkan menjadi 7}$$

Dari total responden sebanyak 50 orang, diketahui bahwa usia responden terbagi menjadi empat kelompok dengan rentang usia 24-31 tahun sebanyak 9 orang dengan hasil persentase (18%), berusia 32-39 tahun sebanyak 16 orang dengan hasil persentase (32%), berusia 40-47 tahun sebanyak 9 orang dengan hasil persentase(18%), dan berusia 48-55 tahun sebanyak 16 orang dengan hasil persentase (32%). Dengan begitu dilihat dari hasil

persentase menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di PT.Soegee Futures kantor pusat memiliki keseimbangan antara usia produktif dan non produktif untuk bekerja.

4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang) Responden	Persentase (%)
1	Perempuan	20 orang	40%
2	Laki-laki	30 orang	60%
	Jumlah	50 orang	100%

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 yang menjelaskan mengenai hasil distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dengan jumlah 50 responden maka didapatkan hasil yaitu responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 20 orang dengan hasil Persentase 40% dan responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 orang dengan hasil persentase 60%. Hal ini menunjukan bahwa karyawan PT.Soegee Futures yang bertempat di kantor pusat lebih dominan pada pekerja laki-laki dan dapat disimpulkan pula bahwa pekerja dibidang saham atau trading lebih diminati oleh para pekerja laki-laki dan dapat diartikan bagi akryawan yang mempertahankan bertahan ditempat ia bekerja ialah sebagai kepala rumah tangga yang harus tetap bekerja untuk menafkahi keluarganya.

4.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	SMA/SMK	20	40%



2	D3	3	6%
3	S1	26	52%
4	S2	1	2%
5	S3	0	0%
Jumlah		50	100%

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3 menjelaskan hasil distribusi dari responden berdasarkan tingkat pendidikan dari jumlah 50 orang responden yang telah mengisi diperoleh hasil yaitu responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 20 orang dengan persentase 40%, tingkat pendidikan D3 sebanyak 3 orang dengan persentase 6%, tingkat pendidikan S1 sebanyak 26 orang dengan persentase 52%, dan tingkat pendidikan S2 sebanyak 1 orang dengan persentase 2%. Berdasarkan hasil dari persentase distribusi responden dari tingkat pendidikan kesimpulan yang dapat diambil menunjukkan sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan S1 atau Sarjana.

4.2.4 Distribusi Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No	Status Pernikahan	Jumlah	Persentase(%)
1	Menikah	38	76%
2	Belum Menikah	12	24%
Jumlah		50	100%

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2021

Berdasarkan table 4.4 menjelaskan hasil distribusi dari responden berdasarkan status pernikahan. Sebanyak 50 responden diperoleh hasil karyawan yang sudah menikah sebanyak 38 orang (76%) dan karaywan yang belum menikah sebanyak 12

responden (24%). Berdasarkan hasil persentase distribusi responden dari status pernikahan dapat disimpulkan mayoritas karyawan dari PT. Soegee Futures Jakarta ini mempertahankan pekerjaannya karena memiliki tanggungan keluarga dimana hal ini dapat mempengaruhi bertahannya seorang karyawan pada PT. Soegee Futures untuk mempertahankan kehidupannya agar tetap bekerja.

4.2.5 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja di PT. Soegee Futures

Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja di PT. Soegee Futures

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1	<2 tahun	2	4%
2	2 – 9 tahun	28	56%
3	10 – 17 tahun	18	36%
4.	18 – 25 tahun	2	4%
	Jumlah	50 orang	100%

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2021

Berdasarkan table 4.5 perhitungan lama bekerja responden menggunakan rumus Stugess, dengan perhitungan sebagai berikut: $K = 1 + 3,3 \log N$

$$K = 1 + 3,3 \log 50$$

$$K = 1 + 3,3 \cdot 1,6989$$

$$K = 1 + 5,6063$$

$$K = 6,6063 \text{ (dibulatkan menjadi 7)}$$

$$p = \frac{\text{rentang}}{\text{banyak kelas}}$$



$$p = \frac{50}{7} = 7,14 \text{ dibulatkan menjadi } 7$$

Dari total responden sebanyak 50 orang diketahui bahwa responden dengan masa kerja 1-7 tahun sebanyak 21 orang (42%), masa kerja 8-12 tahun sebanyak 22 orang (44%), dan masa kerja 13-20 sebanyak 7 orang (14%) yang artinya bahwa karyawan banyak mempertahankan pekerjaannya hingga 8-14 tahun bekerja dengan beberapa faktor diatas dimana lainnya yang telah dijelaskan sebelumnya.

4.3 Teknik Analisis Data

4.3.1 Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada 50 orang karyawan PT.Soegee Futures sebagai responden, variabel dideskripsikan yang digunakan dalam kuesioner sebagai variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) menggunakan 14 pernyataan, Kontrak Psikologis (X_2) menggunakan 12 pernyataan, Komitmen Organisasional (Z) menggunakan 7 pernyataan, dan variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) menggunakan 10 pernyataan, kemudian masing-masing diberikan pilihan jawaban. Menurut Supranto (200:62), untuk mengetahui mayoritas jawaban responden dapat diketahui dengan melihat rumus *Sturgess*, yaitu:

a. Skor tertinggi = 5

b. Skor terendah = 1

c. Jumlah kelas = 5

setelah skor diatas diketahui, maka penelitian atas responden dapat dikelompokan menggunakan rumus Supranto (2000:62):



$$C = X_n - X_{1K}$$

$$C = 5 - 15$$

$$C = 45 = 0,8$$

Keterangan :

C : perkiraan besarnya

K : banyaknya kelas

X_n : nilai observasi terbesar

X_1 : nilai observasi terkecil

maka masing-masing kelas memiliki interval sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Kelas Interval

No	Interval	Kategori
1	1,00 - 1,8	Sangat Tidak Setuju
2	> 1,8 - 2,6	Tidak Setuju
3	> 2,6 - 3,4	Netral
4	> 3,4 - 4,2	Setuju
5	> 4,2 - 5	Sangat Setuju

Sumber: Supranto (2008:74)

1. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terdapat lima indikator yaitu Gaya Kepemimpinan Kharismatik ($X_{1,1}$), Motivasi Inspirasi ($X_{1,2}$), Pengaruh Ideal ($X_{1,3}$), Pertimbangan Individu ($X_{1,4}$), dan Stimulasi Intelektual ($X_{1,5}$). Pada variabel ini, jawaban responden dalam bentuk skala dengan skor 1 - 5. Terdapat hasil distribusi jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.7.



Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

Item	Sebaran Skor										Mean Item	Mean Indikator
	SS (5)		S (4)		RR (3)		TS (2)		STS (1)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X _{1.1.1}	11	22	20	40	9	18	8	16	2	4	3,6	3,66
X _{1.1.2}	16	32	15	30	9	18	10	20	0	0	3,7	
X _{1.1.3}	10	20	23	46	8	16	8	16	1	2	3,7	
X _{1.2.1}	16	32	17	34	7	14	8	16	2	4	3,7	3,55
X _{1.2.2}	8	16	18	36	13	26	8	16	3	6	3,4	
X _{1.3.1}	13	26	19	38	9	18	8	16	1	2	3,7	3,70
X _{1.3.2}	12	24	18	36	12	24	7	14	1	2	3,7	
X _{1.4.1}	14	28	17	34	9	18	9	18	1	2	3,7	3,55
X _{1.4.2}	15	30	11	22	11	22	11	22	2	4	3,5	
X _{1.4.3}	11	22	22	44	4	8	11	22	2	4	3,6	
X _{1.4.4}	10	20	16	32	9	18	14	28	1	2	3,4	
X _{1.5.1}	12	24	16	32	10	20	8	16	4	8	3,5	3,56
X _{1.5.2}	12	24	20	40	6	12	8	16	4	8	3,6	
X _{1.5.3}	15	30	15	30	10	20	6	12	4	8	3,6	
<i>Grand Mean Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif</i>											3,60	

Sumber: Data primer diolah penulis, 2021

Keterangan :

X_{1.1.1} : Pemimpin saya bisa memberikan contoh teladan dalam menaati tata tertib



X_{1.1.2} : Terdapat hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan pemimpin di tempat kerja

X_{1.1.3} : Pemimpin saya dapat mempengaruhi cara pandang karyawannya dalam menyelesaikan dan mengerjakan tugas

X_{1.2.1} : Pemimpin saya memberikan contoh cara bekerja yang baik

X_{1.2.2} : Pemimpin saya bertindak dengan integritas

X_{1.3.1} : Pemimpin saya dapat menerima saran atau ide yang saya berikan dengan baik

X_{1.3.2} : Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi

X_{1.4.1} : Pemimpin memberikan kesempatan kepada Karyawan untuk memecahkan masalah

X_{1.4.2} : Pemimpin saya memberikan perhatiannya secara pribadi kepada para karyawan

X_{1.4.3} : Pemimpin saya memfasilitasi sarana sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan

X_{1.4.4} : Pemimpin saya memiliki kedekatan secara individual kepada para karyawannya

X_{1.5.1} : Pemimpin dapat memberikan motivasi kepada karyawannya untuk berfikir positif agar mengerjakan pekerjaan tidak merasa tertekan

X_{1.5.2} : Pemimpin saya dapat memberikan solusi atas masalah yang dihadapi oleh karyawan

X_{1.5.3} : Pemimpin mampu melakukan pendekatan dengan karyawan dengan memberikan nasihat dalam pekerjaan

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

RR : Ragu-Ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Tanggapan responden mengenai variabel Gaya Kepemimpinan

Transformasional dapat diuraikan sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui jawaban responden dari *item* X_{1.1.1}

memperoleh jawaban 11 responden menyatakan sangat setuju (22%), 20 responden



menyatakan setuju (40%), 9 responden menyatakan Ragu-Ragu (18%), 8 responden menyatakan (16%), 2 responden menyatakan sangat tidak setuju (4%). Secara keseluruhan rata-rata skor sebesar 3,6. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di perusahaan bisa memberikan contoh teladan dan juga dapat mentaati tata tertib.

Item X_{1.1.2} memperoleh jawaban 16 responden menyatakan sangat setuju (32%), 15 responden menyatakan setuju (30%), 9 responden menyatakan ragu-ragu (18%), 10 responden menyatakan tidak setuju (20%), dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dalam pernyataan ini. Hal ini dapat diartikan bahwa hamper Sebagian karyawan merasakan adanya hubungan yang harmonis antara pemimpin dan karyawan.

Item X_{1.1.3} memperoleh jawaban 10 responden menyatakan sangat setuju (20%), 23 responden menyatakan setuju (46%), 8 responden menyatakan ragu-ragu (16%), 8 responden menyatakan tidak setuju (16%), dan hanya 1 responden yang menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi karyawannya untuk menyelesaikan dan mengerjakan tugasnya. Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,66.

Item X_{1.2.1} memperoleh jawaban 16 responden menyatakan sangat setuju (32%), 17 responden menyatakan setuju (34%), 7 responden menyatakan ragu-ragu (14%), 8 responden menyatakan tidak setuju (16%), dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini dapat diartikan bahwa pemimpin mencontohkan cara kerja yang baik kepada karyawannya.

Item X_{1.2.2} memperoleh jawaban 8 responden menyatakan sangat setuju (16%), 18 responden menyatakan setuju (36%), 13 responden menyatakan ragu-ragu (26%), 8 responden menyatakan tidak setuju (16%). 3 responden menyatakan sangat tidak setuju (6%). Dari hasil jawaban responden tersebut, dapat diartikan bahwa terdapat karyawan yang merasa pemimpin bertindak dengan integritas namun Sebagian karyawan belum merasakan bahwa pemimpin bertindak secara integritas. Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,55.

Item X_{1.3.1} memperoleh jawaban 13 responden menyatakan sangat setuju (26%), 19 responden menyatakan sangat setuju (38%), 9 responden menyatakan ragu-ragu (18%), 8 responden menyatakan tidak setuju (16%), dan hanya 1 responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa pemimpin menerima saran ataupun ide yang diberikan oleh karyawan dengan baik.

Item X_{1.3.2} memperoleh jawaban 12 responden menyatakan sangat setuju (24%), 18 responden menyatakan setuju (36%), 12 responden menyatakan ragu-ragu (24%), 7 responden menyatakan tidak setuju (14%), dan hanya 1 responden yang menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin menunjukkan bahwa kepentingan perusahaan lebih penting daripada kepentingan pribadi seorang pemimpin. Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,70.

Item X_{1.4.1} memperoleh jawaban 14 responden menyatakan sangat setuju (28%), 17 responden menyatakan setuju (34%), 9 responden menyatakan ragu-ragu (18%), 9 responden menyatakan tidak setuju (18%), dan hanya 1 responden





menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini menunjukkan bahwa dari hasil jawaban responden bahwa Ketika terjadi suatu masalah dalam pekerjaan, pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk menyelesaikan masalahnya sendiri.

Item X_{1.4.2} memperoleh 15 responden menyatakan sangat setuju (30%), 11 responden menyatakan setuju (22%), 11 responden menyatakan ragu-ragu (22%), 11 responden menyatakan tidak setuju (22%), dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju (4%). Melalui jawaban responden untuk *item X_{1.4.2}* terdapat hasil responden yang sama antara pernyataan setuju, ragu-ragu, dan tidak setuju, oleh karena itu dapat diartikan bahwa belum semua karyawan merasakan pemimpin memberikan perhatiannya secara pribadi kepada karyawan.

Item X_{1.4.3} memperoleh 11 responden menyatakan sangat setuju (22%), 22 responden menyatakan setuju (44%), 4 responden menyatakan ragu-ragu (8%), 11 responden menyatakan tidak setuju (22%), dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju (4%). Hal ini dapat diartikan bahwa persentase karyawan yang setuju bahwa pemimpin telah memfasilitasi sarana dan prasarana karyawan untuk melakukan pekerjaan.

Item X_{1.4.4} memperoleh 10 responden sangat setuju (20%), 16 responden menyatakan setuju (32%), 9 responden menyatakan ragu-ragu (18%), 14 responden menyatakan tidak setuju (28%), dan hanya terdapat 1 responden yang menyatakan sangat tidak setuju (2%). Dilihat dari responden yang menyatakan setuju dan responden yang menyatakan tidak setuju dari hasil persentase menyatakan bahwa



pemimpin memiliki kedekatan secara individual kepada para karyawan. Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,55.

Item $X_{1.5.1}$ memperoleh 12 responden sangat setuju (24%), 16 responden setuju (32%), 10 responden ragu-ragu (20%), 8 responden menyatakan tidak setuju, 4 responden menyatakan sangat tidak setuju (8%). Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan merasa dapat memberikan motivasi kepada karyawannya agar bekerja tidak merasa tertekan.

Item $X_{1.5.2}$ memperoleh 12 responden menyatakan sangat setuju (24%), 20 responden menyatakan setuju (40%), 6 responden menyatakan ragu-ragu (12%), 8 responden menyatakan tidak setuju (16%), dan 4 responden menyatakan sangat tidak setuju (8%). Besarnya karyawan yang setuju akan hal bahwa pemimpin dapat memberikan solusi terhadap masalah yang seringkali dihadapi oleh karyawan.

Item $X_{1.5.3}$ memperoleh 15 responden menyatakan sangat setuju (30%), 15 responden menyatakan setuju (30%), 10 responden menyatakan ragu-ragu (10%), 6 responden menyatakan tidak setuju (12%), dan 4 responden menyatakan sangat tidak setuju (8%). Adanya hasil persentase yang seimbang dari pernyataan sangat setuju dan setuju, dapat diartikan bahwa pemimpin dapat melakukan pendekatan secara personal kepada para karyawannya. Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,56.

Hasil *grand mean* menunjukkan angka sebesar 3,60 yang berada pada interval sangat tinggi/sangat setuju menunjukkan peran Gaya Kepemimpinan Transformasional pada karyawan PT. Soegee Futures.



2. Distribusi Frekuensi Variabel Kontrak Psikologis (X_2)

Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Variabel Kontrak Psikologis

Item	Sebaran Skor										Mean Item	Mean Indicator
	SS (5)		S (4)		RR (3)		TS (2)		STS (1)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X _{2.1.1}	10	20	16	32	6	12	16	32	2	4	3,3	3,53
X _{2.1.2}	11	22	22	44	10	20	7	14	0	0	3,7	
X _{2.1.3}	4	8	25	50	9	18	8	16	4	8	3,3	
X _{2.1.4}	10	20	17	34	11	22	9	18	3	6	3,4	
X _{2.1.5}	10	20	20	40	10	20	9	18	1	2	3,6	
X _{2.1.6}	14	28	20	40	11	22	5	10	0	0	3,9	
X _{2.2.1}	4	8	25	50	15	30	6	12	0	0	3,5	3,66
X _{2.2.2}	18	36	19	38	7	14	6	12	0	0	4,0	
X _{2.2.3}	9	18	26	52	6	12	8	16	1	2	3,7	
X _{2.2.4}	17	34	19	38	6	12	8	16	0	0	3,9	
X _{2.2.5}	9	18	20	40	10	20	11	22	0	0	3,5	
X _{2.2.6}	9	18	19	38	8	16	11	22	3	6	3,4	
Grand Mean Variabel Kontran Psikologis												3,59

Sumber: Data primer dioleh penulis, 2021

Keterangan :

X_{2.1.1} : Saya hanya melakukan pekerjaan untuk uang

X_{2.1.2} : Saya senang bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan



X2.1.3 : Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan serangkaian yang diperhitungkan dalam imbalan jasa

X2.1.4 : Saya masuk kerja hanya untuk menyelesaikan pekerjaan

X2.1.5 : Perusahaan menghargai saya ketika saya datang tepat waktu

X2.1.6 : Saya berkomitmen untuk bekerja hingga batas waktu yang disepakati dalam kontrak kerja

X2.2.1 : Saya memiliki harapan untuk melanjutkan keanggotaan saya dalam perusahaan ini

X2.2.2 : Saya diberi kesempatan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama

X2.2.3 : Saya diberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya

X2.2.4 : Saya mendapat kesempatan untuk bekerja dalam jangka waktu yang panjang oleh perusahaan

X2.2.5 : Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, karena saya diikut sertakan dan dihormati di lingkungan perusahaan

X2.2.6 : Saya merasa perusahaan memberikan imbal jasa yang dibutuhkan karyawan dan keluarga

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

RR : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Tanggapan responden terhadap variabel Kontrak Psikologis dapat diuraian sebagai berikut:

Item X2.1.1 memperoleh 10 responden menyatakan sangat setuju (20%), 16 responden menyatakan setuju (32%), 6 responden menyatakan ragu-ragu (12%), 16 responden menyatakan tidak setuju (32%), 2 responden menyatakan sangat tidak setuju (4%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat 32 % karyawan yang melakukan pekerjaan hanya untuk uang



namun adapun 32% karyawan lainnya yang melakukan pekerjaan tidak hanya untuk uang dengan melibatkan faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Item X2.1.2 memperoleh 11 responden menyatakan sangat setuju (22%), 22 responden menyatakan setuju (44%), 10 responden menyatakan ragu-ragu (20%), 7 responden menyatakan tidak setuju (14%), dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju (0%). Hal ini dapat diartikan hampir seluruh karyawan merasa senang bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Item X2.1.3 memperoleh 4 responden menyatakan sangat setuju (8%), 25 responden menyatakan setuju (25%), 9 responden menyatakan ragu-ragu (18%), 8 responden menyatakan tidak setuju (16%), 4 responden menyatakan sangat tidak setuju (8%). Hal ini dapat diartikan bahwa Sebagian karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan imbalan jasa yang diberikan sebagian lainnya tidak.

Item X2.1.4 memperoleh 10 responden menyatakan sangat setuju (20%), 17 responden menyatakan setuju (34%), 11 responden menyatakan ragu-ragu (22%), 9 responden menyatakan tidak setuju (18%), 3 responden menyatakan sangat tidak setuju (6%). Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan masuk bekerja hanya untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Item X2.1.5 memperoleh 10 responden menyatakan sangat setuju (20%), 20 responden menyatakan setuju (40%), 10 responden menyatakan ragu-ragu (10%), 9 responden menyatakan tidak setuju (18%), dan hanya 1 responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan merasa dihargai oleh perusahaan ketika datang tepat waktu ke kantor.

Item X2.1.6 memperoleh 14 responden menyatakan sangat setuju (28%), 20 responden menyatakan setuju (40%), 11 responden menyatakan ragu-ragu (22%), 5 responden menyatakan tidak setuju (10%), dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju (0%). Hal ini dapat diartikan karyawan menyetujui akan berkomitmen kepada perusahaan hingga batas



waktu yang telah disepakati didalam kontrak kerja. Pada item diketahui mean indikator menunjukkan angka 3,53.

Item X2.2.1 memperoleh 4 responden menyatakan sangat setuju (8%), 25 responden menyatakan setuju (50%), 15 responden menyatakan ragu-ragu (30%), 6 respinden menyatakan tidak setuju (12%) dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju (0%). Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan berharap untuk melanjutkan bekerja dengan perusahaan.

Item X2.2.2 memperoleh 18 responden menyatakan sangat setuju (36%), 19 responden menyatakan setuju (38%), 7 responden menyatakan ragu-ragu (14%), 6 responden menyatakan tidak setuju (12%), dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan diberi kesempatan untuk bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Item X2.2.3 memperoleh 9 responden menyatakan sangat setuju (18%), 26 responden menyatakan setuju (52%), 6 responden menyatakan ragu-ragu (12%), 8 responden menyatakan tidak setuju (16%), 1 responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini dapat diartikan bahwa perusahaan memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dari setiap karyawannya.

Item X2.2.4 memperoleh 17 responden menyatakan sangat setuju (34%), 19 responden menyatajan setuju (38%), 6 responden menyatakan ragu-ragu (12%), 8 responden menyatakan tidak setuju (16%), dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju (0%). Hal ini dapat diartikan bahwa mayoritas karyawan diberikan kesempatan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama oleh perusahaan.

Item X2.2.5 memperoleh 9 responden menyatakan sangat setuju (18%), 20 responden menyatakan setuju (40%), 10 responden menyatakan ragu-ragu (20%), 11 responden menyatakan tidak setuju (22%), dan 0 responden menayatakan sangat tidak setuju (0%). Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat karyawan yang telah merasa perusahaan menghormati karyawan, namun adapun karyawan yang belum merasakan hal tersebut.

Item X2.2.6 memperoleh 9 responden menyatakan sangat setuju (18%), 19 responden menyatakan setuju (38%), 8 responden menyatakan ragu-ragu (16%), 11 responden menyatakan tidak setuju (22%), 3 responden menyatakan sangat tidak setuju (3%). Hal ini

menunjukkan bahwa sebagian karyawan setuju dan merasa puas atas imbalan jasa yang diberikan perusahaan. Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,66.

Hasil *grand mean* sebesar 3,59 yang berada pada interval sangat tinggi, sangat setuju menunjukkan pada Kontrak Psikologis yang dirasakan oleh karyawan PT. Soegee Futures Jakarta.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Z)

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional

Item	Sebaran Skor										Mean Indikator	
	SS (5)		S (4)		RR (3)		TS (2)		STS (1)			Item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Z.1.1	6	12	20	40	14	28	9	18	1	2	3,4	3,33
Z.1.2	6	12	19	38	13	26	12	24	0	0	3,4	
Z.1.3	8	16	21	42	12	24	8	16	1	2	3,2	
Z.2.1	4	8	19	38	14	28	11	22	2	4	3,2	3,35
Z.2.2	9	18	18	36	13	26	9	18	1	2	3,5	
Z.3.1	8	16	20	40	13	26	5	10	4	8	3,5	3,50
Z.3.2	10	20	18	36	11	22	10	20	1	2	3,5	
<i>Grand Mean Variabel Komitmen Organisasional</i>											3,39	

Sumber: Data primer diolah penulis, 2021

Keterangan :

Z.1.1 : Saya memiliki ikatan secara emosional dengan perusahaan

Z.1.2 : Saya merasa bangga jika menceritakan kepada orang lain yang berada di luar perusahaan

Z.1.3 : Saya merasa menjadi bagian keluarga dari perusahaan ini



Z.2.1 : Saya merasa mendapat kerugian jika meninggalkan perusahaan

Z.2.1 : Saya memiliki keinginan yang tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan ini

Z.3.1 : Jika ada tawaran pekerjaan dari perusahaan lain, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini

Z.3.2 : Saya akan loyal terhadap perusahaan tempat saya bekerja saat ini

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

RR : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Tanggapan responden terhadap variabel Komitmen Organisasional dapat diuraikan sebagai berikut:

Item Z.1.1 memperoleh 6 responden dengan menyatakan sangat setuju (12%), 20 responden menyatakan setuju (40%), 14 responden menyatakan ragu-ragu (28%), 9 responden menyatakan tidak setuju (18), 1 responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini dapat diartikan bahwa ikatan emosional karyawan dengan perusahaan cukup baik dilihat walaupun masih ada karyawan yang merasa ragu untuk memiliki ikatan secara emosional terhadap perusahaan.

Item Z.1.2 memperoleh 6 responden dengan menyatakan sangat setuju (12%), 19 responden menyatakan setuju (38%), 13 responden menyatakan ragu-ragu (26%), 12 responden menyatakan tidak setuju (24%), 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Hal tersebut dapat artikan bahwa karyawan merasa bangga ketika menceritakan bahwa dirinya bekerja di perusahaan.

Item Z.1.3 memperoleh 8 responden dengan menyatakan sangat setuju (16%), 21 responden menyatakan setuju (42%), 12 responden menyatakan ragu-ragu (24%), 8 responden menyatakan tidak setuju (16%), 1 responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini



dapat diartikan bahwa mayoritas karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga di perusahaan.

Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,33.

Item Z_{2.1} memperoleh 4 responden menyatakan sangat setuju (8%), 19 responden menyatakan setuju (38%), 14 responden menyatakan ragu-ragu (28%), 11 responden menyatakan tidak setuju (22%), 2 responden menyatakan sangat tidak setuju (4%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan mendapatkan kerugian jika meninggalkan atau *resign* dari perusahaan.

Item Z_{2.2} memperoleh 9 responden menyatakan sangat setuju (18%), 18 responden menyatakan setuju (36%), 13 responden menyatakan ragu-ragu (36%), 9 responden menyatakan tidak setuju (18%), 1 responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan. Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,35.

Item Z_{3.1} memperoleh 8 responden menyatakan sangat setuju (16%), 20 responden menyatakan setuju (40%), 13 responden menyatakan ragu-ragu (26%), 5 responden menyatakan tidak setuju (10%), 4 responden menyatakan sangat tidak setuju (8%). Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian karyawan akan tetap bekerja pada perusahaan walaupun adanya tawaran di perusahaan lain.

Item Z_{3.2} memperoleh 10 responden menyatakan sangat setuju (20%), 18 responden menyatakan setuju (36%), 11 responden menyatakan ragu-ragu (22%), 10 responden menyatakan tidak setuju (20%), dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,50.

Hasil *grand mean* sebesar 3,39 yang berada pada interval sangat tinggi/sangat setuju menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi yang dimiliki oleh Karyawan terhadap perusahaan.

4. Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behaviour (Y)*

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behaviour*

Item	Sebaran Skor										Mean Indikator	
	SS (5)		S (4)		RR (3)		TS (2)		STS (1)			Mean Item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Y _{1.1}	12	24	22	44	8	16	8	16	0	0	3,8	3,85
Y _{1.2}	16	32	20	40	10	20	2	4	2	4	3,9	
Z _{2.1}	10	20	22	44	12	24	5	10	1	2	3,7	3,80
Y _{2.2}	15	30	22	44	8	16	5	10	0	0	3,9	
Y _{3.1}	16	32	18	36	10	20	6	12	0	0	3,9	3,80
Y _{3.2}	11	22	21	42	10	20	6	12	2	4	3,7	
Y _{4.1}	14	28	21	42	9	18	5	10	1	2	3,8	3,80
Y _{4.2}	13	26	18	36	15	30	4	8	0	0	3,8	
Y _{5.1}	16	32	20	40	5	10	9	18	0	0	3,9	3,85
Y _{5.2}	9	18	25	50	12	24	3	6	1	2	3,8	
<i>Grand Mean Variabel Organizational Citizenship Behaviour</i>											3,82	

Sumber: Data primer diolah penulis, 2021

Keterangan :

Y_{1.1} : Saya bersedia membantu rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya secara sukarela

Y_{1.2} : Saya bersedia membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja perusahaan walaupun tidak diperintah oleh atasan

Y_{2.1} : Saya berinisiatif membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk

Y_{2.2} : Saya selalu berkoordinasi dengan rekan kerja dalam pekerjaan

Y_{3.1} : Saya menyelesaikan tugas pekerjaan tepat waktu

Y_{3.2} : Saya menahan diri dari aktivitas mengeluh tentang pekerjaan saya



Y.4.1 : Saya selalu membaca pengumuman-pengumuman perusahaan

Y.4.2 : Saya mempertimbangkan dalam menilai apa yang terbaik untuk perusahaan

Y.3.1 : Saya membagikan informasi terbaru yang berkaitan dengan pekerjaan kepada rekan kerja

Y.3.2 : Saya tidak menunjukkan rasa benci terhadap perubahan manajemen dalam perusahaan

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

RR : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Tanggapan responden mengenai Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* dapat diuraikan sebagai berikut:

Item Y.1.1 memperoleh 12 responden menyatakan sangat setuju (24%), 22 responden menyatakan setuju (44%), 8 responden menyatakan ragu-ragu (16%), 8 responden menyatakan tidak setuju (16%), 0 responden menyatakan sangat tidak setuju (0%). Hal ini dapat diartikan bahwa mayoritas karyawan bersedia membantu rekan kerja untuk melakukan pekerjaan secara sukarela.

Item Y.1.2 memperoleh 16 responden menyatakan sangat setuju (32%), 20 responden menyatakan setuju (40%), 10 responden menyatakan ragu-ragu (20%), 2 responden menyatakan tidak setuju (4%), 2 responden menyatakan sangat tidak setuju (4%). Hal ini dapat diartikan bahwa mayoritas karyawan akan membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan lingkungan kantor meskipun tidak diperintah oleh atasan. Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,85.



Item Y.2.1 memperoleh 10 responden menyatakan sangat setuju (20%), 22 responden menyatakan setuju (44%), 12 responden menyatakan ragu-ragu (24%), 5 responden menyatakan tidak setuju (10%), 1 responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian dari karyawan akan membantu tugas pekerjaan rekan kerja yang pada saat tertentu tidak hadir.

Item Y.2.2 memperoleh 15 responden menyatakan sangat setuju (30%), 22 responden menyatakan setuju (44%), 8 responden menyatakan ragu-ragu (16%), 5 responden menyatakan tidak setuju (10%), dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju (0%). Hal ini dapat diartikan bahwa mayoritas dari karyawan selalu berkoodinasi dalam hal pekerjaan dengan rekan kerja yang bersangkutan. Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,80.

Item Y.3.1 memperoleh 16 responden menyatakan sangat setuju (32%), 18 responden menyatakan setuju (36%), 10 responden menyatakan ragu-ragu (20%), 6 responden menyatakan tidak setuju (12%), 0 responden menyatakan sangat tidak setuju (0%). Hal ini dapat diartikan bahwa dari sisi karyawan, karyawan telah menyelesaikan tugas pekerjaannya tepat waktu.

Item Y.3.2 memperoleh 11 responden menyatakan sangat setuju (22%), 21 responden menyatakan setuju (42%), 10 responden menyatakan ragu-ragu (20%), 6 responden menyatakan tidak setuju (12%), 2 responden menyatakan sangat tidak setuju (4%). Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan berusaha menahan diri untuk mengeluh dalam melakukan pekerjaannya. Pada item ini diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,80.



Item Y.4.1 memperoleh 14 responden menyatakan sangat setuju (14%), 21 responden menyatakan setuju (42%), 9 responden menyatakan ragu-ragu (18%), 5 responden menyatakan tidak setuju (10%), 1 responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan selalu membaca pengumuman yang tersedia di perusahaan.

Item Y.4.2 memperoleh 13 responden menyatakan sangat setuju (26%), 18 responden menyatakan setuju (36%), 15 responden menyatakan ragu-ragu (30%), 4 responden menyatakan tidak setuju (8%), dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju (0%). Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan mempertimbangkan keputusan-keputusan yang terbaik untuk perusahaan. Pada ini dapat diketahui bahwa mean indikator menunjukkan angka 3,80.

Item Y.5.1 memperoleh 16 responden menyatakan sangat setuju (32%), 20 responden menyatakan setuju (40%), 5 responden menyatakan ragu-ragu (10%), 9 responden menyatakan tidak setuju (18%), dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju (0%). Hal ini dapat diartikan bahwa mayoritas karyawan akan membagikan informasi terbaru yang dikeluarkan oleh perusahaan kepada rekan kerja yang lain.

Item Y.5.1 memperoleh 9 responden menyatakan sangat setuju (18%), 25 responden menyatakan setuju (50%), 12 responden menyatakan ragu-ragu (24%), 3 responden menyatakan tidak setuju (6%), 1 responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan tidak menunjukkan adanya rasa benci terhadap perusahaan ketika merubah manajemen. Pada indikator ini dapat diketahui mean indikator menunjukkan angka 3,85.

Hasil *grand mean* sebesar 3,82 yang berada pada interval sangat tinggi, sangat setuju yang menunjukkan bahwa terjadinya sikap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan PT. Soegee Futures Jakarta.

4.3.2 Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis Jalur (*Path*) digunakan untuk menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat. Hasil perhitungan analisis jalur dapat diketahui sebagai berikut:

1. Analisis Jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kontrak Psikologis (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Pendugaan koefisien jalur pertama digunakan untuk mengukur Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kontrak Psikologis (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z) pada Karyawan PT. Soegee Futures Jakarta. Hasil Analisis *Path* disajikan dalam Tabel 4.11 berikut:

Variabel	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	Koefisien Beta			
X_1	0,530	4,471	0,000	Signifikan
X_2	0,413	3,482	0,001	Signifikan

Variabel antara	: Z
R	: 0,909
R square (R ²)	: 0,827
Adjusted R square	: 0,820

Tabel 4.11 Hasil Analisis Path Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁), Kontrak Psikologis (X₂), terhadap Komitmen Organisasional (Z) pada Karyawan PT.Soegee Futures Jakarta

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2021

2. Analisis Jalur Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional (X₁), Kontrak Psikologis (X₂), dan Komitmen Organisasional (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)

Pendugaan koefisien jalur kedua digunakan untuk mengukur Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁), Kontrak Psikologis (X₂), dan Komitmen Organisasional (Z), terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) pada karyawan PT.Soegee Futures Jakarta. Hasil analisis path disajikan dalam Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12 Hasil Analisis Path Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁), Kontrak Psikologis (X₂), dan Komitmen Organisasional (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)

Variabel	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	Koefisien Beta			
X ₁	0,306	2,153	0,037	Signifikan

X_2	0,293	2,191	0,034	Signifikan
Z	0,353	2,405	0,020	Signifikan
Variabel Terikat	: Y			
R	: 0,910			
R square (R^2)	: 0,829			
Adjusted R square	: 0,181			

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2021

3. Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

a) Pengaruh Langsung

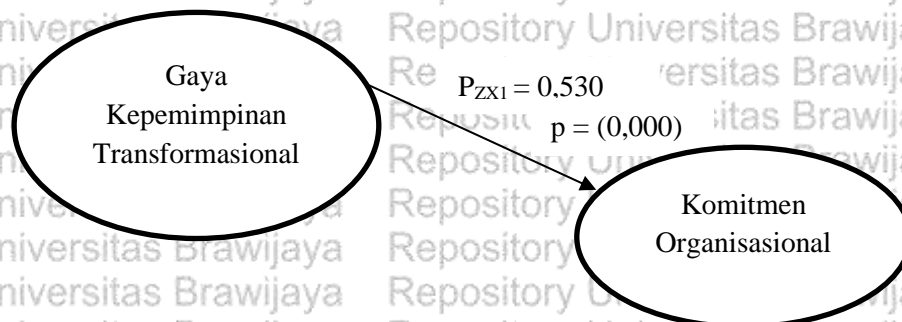
Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur pada table 4.11, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kontak Psikologis (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z) maka akan didapat koefisien persamaan pertama yaitu sebagai berikut:

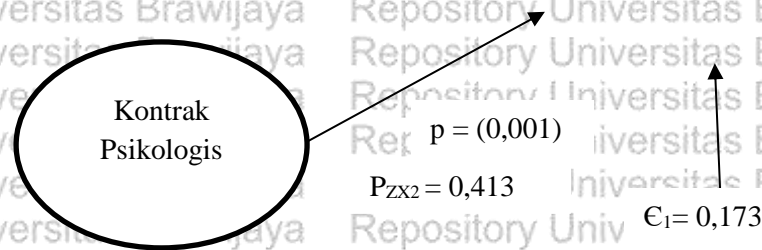
$$Z = 0,530 X_1 + 0,413 X_2 + \epsilon_1$$

ϵ_1 merupakan variabel yang mempengaruhi Z namun tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai ϵ_1 dapat dihitung dengan rumus:

$$1 - r^2 \text{ adalah } 0,827, \text{ maka } \epsilon_1 = 1 - 0,827 = 0,173.$$

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan melalui model analisis koefisien struktur pertama sebagai berikut:





Gambar 4.2 Model Analisis Koefisien Jalur Pertama (X_1, X_2 terhadap Z)

Keterangan:

P = Koefisien Jalur

p = Probabilitas

ϵ_1 = Variabel residu

Berdasarkan model analisis jalur dari persamaan pertama yaitu (X_1, X_2, Z), maka dapat diketahui terdapat pengaruh secara langsung antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Z) sebesar 0,530 dan pengaruh langsung variabel Kontrak Psikologis (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z) sebesar 0,413.

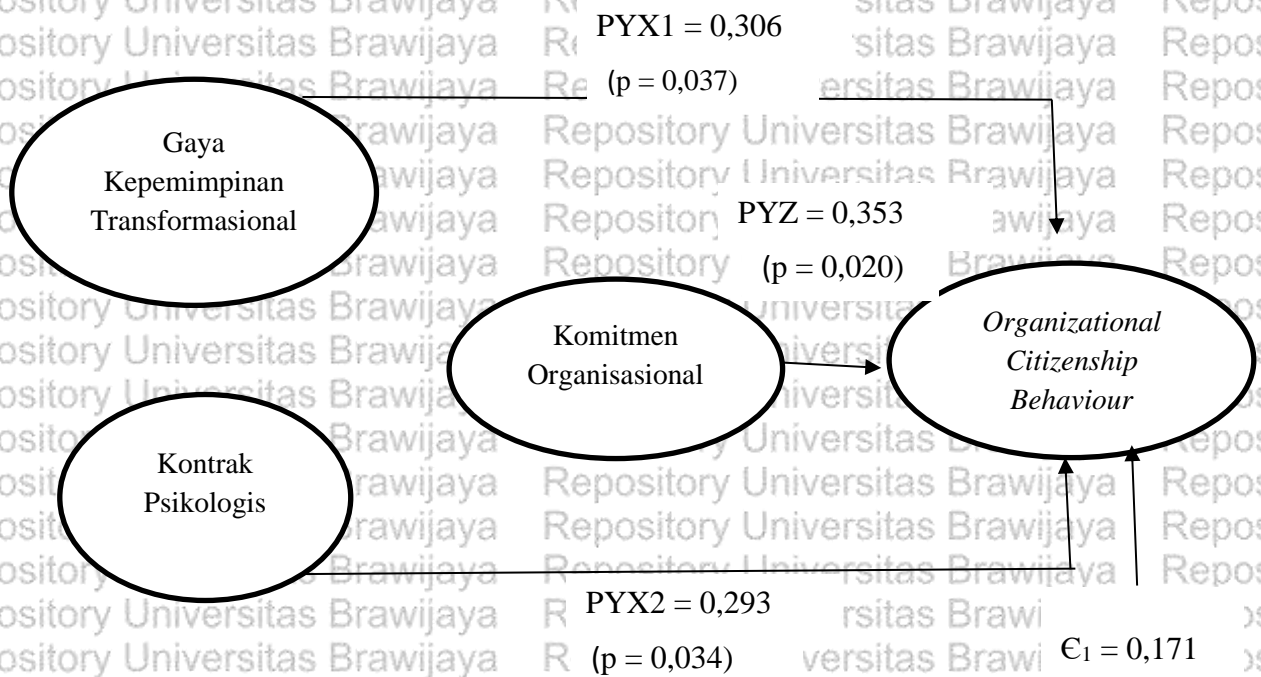
Berdasarkan pada table 4.12 hasil perhitungan analisis jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kontrak Psikologis (X_2), dan Komitmen Organisasional (Z), terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y), maka akan didapat koefisien persamaan kedua yaitu sebagai berikut:

$$Y = 0,306 X_1 + 0,293 X_2 + 0,353 Z + \epsilon_1$$

ϵ_1 merupakan variabel yang mempengaruhi Y namun tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai ϵ_1 dapat dihitung dengan rumus:

$1 - r^2$. Jika r^2 adalah 0,829, maka $\epsilon_1 = 1 - 0,829 = 0,171$

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan model jalur kedua sebagai berikut:



Gambar 4.3 Model Analisis Koefisien Jalur Kedua (X₁, X₂ Z terhadap Y)

Keterangan:

P = Koefisien Jalur

p = Probabilitas

ϵ_1 = Variabel residu

Berdasarkan model analisis jalur persamaan kedua (X₁, X₂, Z terhadap Y), maka dapat diketahui terdapat pengaruh secara langsung antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) sebesar 0,306, pengaruh secara langsung Kontrak Psikologis (X₂) terhadap

Organizational Citizenship Behaviour (Y) sebesar 0,293, dan pengaruh secara langsung antara variabel Komitmen Organisasional (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) sebesar 0,353.

b) Pengaruh Tidak Langsung

Dari hasil perhitungan menggunakan analisis jalur, terdapat pengaruh tidak langsung antara masing-masing variabel yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui variabel Komitmen Organisasional (Z) dan juga pengaruh tidak langsung variabel Kontrak Psikologis (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui variabel Komitmen Organisasional (Z). Cara menghitung pengaruh tidak langsung dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$PX1Y = PX1Z \times PZY$$

$$PX2Y = PX2Z \times PZY$$

Keterangan:

$PX1Z$ = Koefisien Jalur X_1 ke Z

$PX2Z$ = Koefisien Jalur X_2 ke Z

PZY = Koefisien Jalur Z ke Y

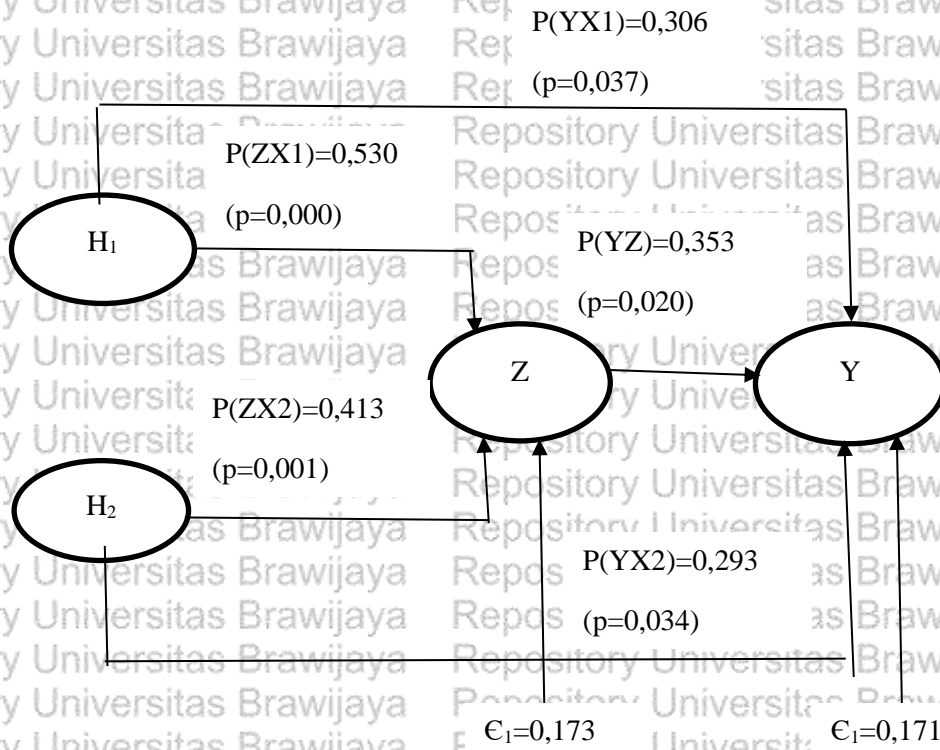
Maka dari rumus diatas, dapat diketahui besarnya pengaruh tidak langsung dari variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) yaitu sebesar $0,530 \times 0,306 = 0,162$. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel Kontrak Psikologis (X_2)



terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) sebesar $0,413 \times 0,293 = 0,121$. Dari hasil perhitungan tersebut pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh tidak langsung diantara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kontrak Psikologis (X_2) pengaruh lebih besar terdapat pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) yaitu sebesar 0,162 sedangkan pengaruh tidak langsung variabel Kontrak Psikologis (X_2) lebih kecil yaitu sebesar 0,121.

Dilihat dari perhitungan koefisien jalur kedua variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) besar pengaruh langsungnya yaitu 0,306 dan pengaruh tidak langsung yang melalui variabel Komitmen Organisasional sebesar 0,162, maka dapat diartikan bahwa pengaruh langsung yang terjadi lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya. Pada variabel Kontrak Psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) besar pengaruh langsung yang terjadi yaitu 0,293 dan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel Komitmen Organisasional (Z) sebesar 0,121, maka pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya.

Model dari keseluruhan analisis path baik model jalur analisis pertama maupun kedua yaitu sebagai berikut:



Gambar 4.4 Analisis Path Keseluruhan

c) Pengaruh Total

Tabel 4.13 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total
Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	
Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1) terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (X2)	0,530	Gaya Kepemimpinan Transformatif – Komitmen Organisasional – <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (0,530 x 0,306)	0,162	0,692

Kontrak Psikologis terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y)	0,413	Kontrak Psikologis – Komitmen Organisasional – <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> ((0,413 x 0,293)	0,121	0,534
Komitmen Organisasional (Z) terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y)	0,353	-	-	0,353

Sumber: Data diolah peneliti, 2021

4.3.3 Uji Sobel

Dalam analisis jalur untuk mengetahui pengaruh signifikansi atau tidak setiap variabel dapat diuji dengan sobel test. Dalam penelitian ini proses uji sobel dihitung melalui dua tahap, sebagai berikut:

- Pengaruh intervening variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z)

Tabel 4.14 Hasil Analisis jalur variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel *intervening*

Variabel	Unstandardized Coefficient	
	B	Std. Error
$X_1 \rightarrow Z$	0,241	0,054



Z→Y	0,465	0,193
-----	-------	-------

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2021

$$\begin{aligned}
 S_{ab} &= \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2} \\
 &= \sqrt{0,465^2 \times 0,054^2 + 0,241^2 \times 0,193^2 + 0,054^2 \times 0,193^2} \\
 &= \sqrt{0,0006305121 + 0,00216345916 + 0,00010861808} \\
 &= \sqrt{0,00290258178} \\
 &= 0,05387561396
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil diatas, pengaruh intervening variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap Komitmen Organisasional (Z) menggunakan rumus berikut:

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{ab}{S_{ab}} \\
 &= \frac{0,241 \times 0,465}{0,05387561396} \\
 &= \frac{0,112065}{0,05387561396} \\
 &= 2,080069103
 \end{aligned}$$

Dapat dilihat melalui uji sobel variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Z) menunjukkan nilai $2,080069103 > 1,96$.

Ini dinilai mampu menjadikan *intervening* pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional. Dengan kata lain, terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z) atau dapat dikatakan hipotesis 6 terbukti.

- Pengaruh *intervening* variabel Kontrak Psikologis (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel *intervening*

Tabel 4.15 Analisis Hasil Analisis Jalur Kontrak Psikologis (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel *intervening*

Variabel	Unstandardized Coefficient	
	B	Std. Error
$X_2 \rightarrow Z$	0,265	0,076
$Z \rightarrow Y$	0,465	0,193

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2021

$$S_{ab} = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$



$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{0,465^2 \times 0,076^2 + 0,265^2 \times 0,193^2 + 0,076^2 \times 0,193^2} \\
 &= \sqrt{0,0012489156 + 0,00261581102 + 0,00021515022} \\
 &= \sqrt{0,00407987684} \\
 &= 0,06387391361
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil di atas, pengaruh intervening variabel Kontrak Psikologis (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Z) menggunakan rumus berikut:

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{ab}{S_{ab}} \\
 &= \frac{0,265 \times 0,465}{0,06387391361} \\
 &= \frac{0,123225}{0,06387391361} \\
 &= 1,929191325
 \end{aligned}$$

Dapat dilihat melalui uji sobel variabel Kontrak Psikologis (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Z) menunjukkan nilai 1,929191325 ($1,929191325 < 1,96$).

Nilai uji sobel kedua yang menghubungkan antara Kontrak Psikologis (X2) terhadap

Organizational citizenship Behaviour (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z)

kurang dari 1,96, dapat diartikan bahwa tidak terjadinya signifikansi variabel Kontrak

Psikologis (X2) terhadap *Organisasional Citizenship Behaviour* (Y) melalui

Komitmen Organisasional (Z) atau dapat diartikan hipotesis 7 tidak terbukti.

4.4 Hasil Uji Hipotesis (Uji t)



Terdapat 7 hipotesis yang diuji di dalam penelitian ini. Adapun hasil analisis uji hipotesis tersebut sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Komitmen Organisasional

Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Komitmen Organisasional (Z). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel program Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Z) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien *path* sebesar 0,530 dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,471 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000 ($0,000 < 0,005$), maka secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Z).

2. Pengaruh Kontrak Psikologis (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Pengaruh variabel Kontrak Psikologis (X2) terhadap variabel Komitmen Organisasional (Z). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Kontrak Psikologis (X2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Z) pada tingkat kesalahan sebesar 0,5 ($\alpha = 5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya *path* sebesar 0,413 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,482 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,001 ($0,001 < 0,05$), maka secara parsial variabel Kontrak Psikologis (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y).

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)

Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien *path* sebesar 0,306 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,153 dengan probabilitas signifikan sebesar 0,037 ($0,037 < 0,05$), maka secara parsial variabel program Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y).

4. Pengaruh Kontak Psikologis (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)

Pengaruh variabel Kontrak Psikologis (X2) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Kontrak Psikologis (X2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien *path* sebesar 0,293 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,191 dengan probabilitas signifikan sebesar 0,034 ($0,034 < 0,05$), maka secara parsial variabel program Kontrak Psikologis (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y).



5. Pengaruh Komitmen Organisasional (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)

Pengaruh variabel Komitmen Organisasional (Z) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y). Dari hasil perhitungan parsial variabel Komitmen Organisasional (Z) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien *path* sebesar 0,353 dengan nilai t_{hitung} 2,405 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,020 ($0,020 < 0,05$), maka secara parsial variabel Komitmen Organisasional (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y).

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui variabel intervening Komitmen Organisasional (Z)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui variabel intervening Komitmen Organisasional (Z) yang di uji menggunakan uji sobel menunjukkan nilai koefisien regresi 0,241, koefisien regresi variabel intervening 0,465 kemudian *standart error* (S_a) variabel sebesar 0,054 dan *standart error* (S_b) variabel *intervening* sebesar 0,193.

Hal ini dapat dibuktikan dengan uji sobel dengan hasil yang menunjukkan 2,080069103 ($2,080069103 > 1,96$), maka variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui Komitmen Organisasional



(Z) nilai ini mampu menjadikan Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*.

7. Pengaruh Kontrak Psikologis (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z)

Pengaruh Kontrak Psikologis (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui variabel *intervening* Komitmen Organisasional (Z) yang di uji menggunakan uji sobel menunjukkan nilai koefisien regresi 0,265, koefisien regresi variabel *intervening* 0,465 kemudian *standart error* (S_a) variabel sebesar 0,076 dan *standart error* (S_b) variabel *intervening* sebesar 0193. Hal ini dapat dibuktikan dengan uji sobel dengan hasil yang menunjukkan $1,929191325$ ($1,929191325 < 1,96$), maka menghubungkan antara Kontrak Psikologis (X2) terhadap *Organizational citizenship Behaviour* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z) kurang dari 1,96, dapat diartikan bahwa tidak terjadinya signifikansi variabel Kontrak Psikologis (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z) tidak mampu menjadikannya sebagai variabel *intervening*.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pembahasan dan Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Dari analisis ini menunjukkan gambaran masing-masing variabel penelitian yang diteliti. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapatkan hasil sebagai berikut:

a. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terdapat 14 item pernyataan antara lain adalah Pemimpin bisa memberikan contoh teladan dalam menaati tata tertib (X1.1.1), Terdapat hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan pemimpin di tempat kerja (X1.1.2), Pemimpin dapat mempengaruhi cara pandang karyawannya dalam menyelesaikan dan mengerjakan tugas (X1.1.3), Pemimpin dapat memberikan contoh dengan cara bekerja yang baik agar para karyawan terinspirasi melalui pimpinannya (X1.2.1), Pemimpin saya bertindak dengan integritas (X1.2.2), Pemimpin saya dapat menerima saran atau ide yang saya berikan dengan baik (X1.3.1), Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi (X1.3.2), Pemimpin memberikan kesempatan kepada Karyawan untuk memecahkan masalah (X1.4.1), Pemimpin saya memberikan perhatiannya secara pribadi kepada para karyawan (X1.4.2), Pemimpin saya memfasilitasi sarana sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan (X1.4.3), Pemimpin saya memiliki kedekatan secara individual kepada para karyawannya (X1.4.4), Pemimpin dapat memberikan motivasi kepada karyawannya untuk berfikir positif terhadap perusahaan agar mengerjakan pekerjaan tidak merasa tertekan (X1.5.1), Pemimpin saya dapat memberikan solusi atas masalah yang dihadapi oleh karyawan (X1.5.2), Pemimpin mampu melakukan pendekatan dengan karyawannya (X1.5.3).

Dari masing-masing pernyataan yang ada pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional maka dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar responden setuju dengan *grand mean* sebesar 3,60.



b. Variabel Kontrak Psikologis

Pada variabel Kontrak Psikologis terdapat 12 item pernyataan antara lain Saya hanya melakukan pekerjaan untuk uang (X2.1.1), Saya senang bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan(X2.1.2), Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan serangkaian yang diperhitungkan dalam imbalan jasa (X2.1.3), Saya masuk kerja hanya untuk menyelesaikan pekerjaan(X2.1.4), Perusahaan menghargai saya ketika saya datang tepat waktu (X2.1.5), Saya berkomitmen untuk bekerja hingga batas waktu yang disepakati dalam kontrak kerja(X2.1.6), Saya memiliki harapan untuk melanjutkan keanggotaan saya dalam perusahaan ini (X2.2.1), Saya diberi kesempatan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama (X2.2.2), Saya diberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya (X2.2.3), Saya mendapat kesempatan untuk bekerja dalam jangka waktu yang panjang oleh perusahaan (X2.2.4), Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan karena saya diikuti sertakan dan dihormati di lingkungan perusahaan (X2.2.5), Saya merasa perusahaan memberikan imbal jasa yang dibutuhkan karyawan dan keluarga (X2.2.6). Dari masing-masing pernyataan yang ada pada variabel Kontrak Psikologis maka dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar responden setuju dengan *grand mean* sebesar 3,59.

c. Variabel Komitmen Organisasional

Pada variabel Komitmen Organisasional terdapat 8 pernyataan antara lain Ikatan emosional dengan perusahaan (Z.1.1), Kebanggaan dalam



perusahaan (Z.1.2), Saya merasa menjadi bagian keluarga dari perusahaan ini (Z.1.3), Merasa mendapat kerugian jika meninggalkan perusahaan (Z.2.1), Keinginan yang tinggi untuk tetap bekerja dalam perusahaan (Z.2.2), Setia pada perusahaan walaupun adanya tawaran di perusahaan lain (Z.3.1), Setia pada keanggotaannya dalam perusahaan (Z.3.2). Dari masing-masing pernyataan yang ada pada variabel Komitmen Organisasional maka dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar responden setuju dengan *grand mean* sebesar 3,39.

d. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour*

Pada variabel *Organizational Citizenship Behaviour* terdapat 10 pernyataan antara lain membantu rekan kerja yang sedang berhalangan (Y.1.1), bersedia meluangkan waktu untuk membantu rekan kerjanya (Y.1.2), Saya selalu membaca pengumuman-pengumuman perusahaan (Y.2.1), Saya mempertimbangkan dalam menilai apa yang terbaik untuk perusahaan (Y.2.2), Saya menyelesaikan tugas pekerjaan tepat waktu (Y.3.1), Saya menahan diri dari aktivitas mengeluh tentang pekerjaan saya (Y.3.2), Membantu meringankan beban kerja rekan kerja (Y.4.1), Saya selalu berkoordinasi dengan rekan kerja dalam pekerjaan (Y.4.2), Saya membagikan informasi terbaru yang berkaitan dengan pekerjaan kepada rekan kerja (Y.5.1), Saya tidak menunjukkan rasa benci terhadap perubahan manajemen dalam perusahaan (Y.5.2). Dari masing-masing pernyataan yang ada pada variabel



Organizational Citizenship Behaviour maka dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar responden setuju dengan *grand mean* sebesar 3,82

4.5.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Hubungan terkait variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen

Organisasional menekankan bahwa adanya dorongan melalui pemimpin yang menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat menumbuhkan Komitmen pada diri Karyawan terhadap perusahaan. Menurut Sari *et al.*, (2017) menegaskan

bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*. Gaya Kepemimpinan Transformasional mendorong pegawai

untuk sukses bersama-sama serta mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Bass, 1999). Selanjutnya Supit (2016)

membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai Rumah Sakit Panacaran

Kasih Manado. Didukung oleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

organizational citizenship behaviour karyawan. Dari beberapa penelitian yang sudah pernah dilakukan, dapat diartikan bahwa semakin baik pemimpin menerapkan gaya

kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi sikap *organizational citizenship behaviour*. Pemimpin dapat meningkatkan kepemimpinan



transformasional dapat dilakukan dengan memperhatikan setiap dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional.

Distribusi frekuensi dalam variable Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini mendapatkan *Grand Mean* sebesar 3,60 menggunakan *item* yang diteliti didapatlah jawaban oleh responden yang dapat disimpulkan bahwa adanya penerapan yang dilakukan oleh para CEO PT.Soegee Futures, walaupun terjadi secara signifikan namun karyawan telah merasakan adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang menghasilkan keberpihakan karyawan pada perusahaan.

4.5.3 Pengaruh Kontrak Psikologi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Kontrak Psikologis berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Kontrak psikologis menjadi hal yang penting bagi organisasi, karena memiliki implikasi terhadap sikap dan perilaku karyawannya (Salanova, Lorens, Cifre, Martinezm Schaufeli, 2003).

Pernyataan tersebut telah dibuktikan melalui beberapa penelitian, menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Dina Hadi dan Rini Nugraheni (2018) dikemukakan bahwa organisasi perlu untuk memperhatikan dalam hal kontrak psikologis. Karena dengan memperhatikan kontrak psikologis, harapan dan keinginan karyawan akan terpenuhi sehingga akan timbul komitmen didalam diri karyawan. Besarnya pengaruh kontrak psikologis untuk menumbuhkan komitmen pada diri karyawan menjadikan asset yang dimiliki bagi perusahaan. Pemenuhan kontrak sikkologis dapat diwujudkan menjadi beberapa bentuk pemberian baik kompensasi langsung maupun kompensasi



tidak langsung. Dengan pemenuhan kompensasi ini, tidak dipungkiri bahwa tentunya karyawan akan menjadikan alasan yang bisa dipertimbangkan jiwa karyawan ingin memutus komitmen kepada perusahaan.

4.5.4 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil dari analisis jalur menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara variabel Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, hal ini sejalan dengan pembahasan mengenai variabel Komitmen Organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour* yang telah dilakukan oleh Purba (2004), karyawan yang memiliki Komitmen Organisasional yang tinggi akan menunjukkan sikap *extra role* atau ekstra peran yang menjadi sikap *organizational citizenship behaviour*. Komitmen Organisaional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, berarti pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi terhadap tempat ia bekerja akan memiliki tingkat *organizational citizenship behaviour* yang tinggi dan akan menunjukkan sikap-sikap *extra role* yang ada dalam *organizational citizenship behaviour*. Melalui kedua penelitian yang ada, dapat diartikan bahwa jika Komitmen Organisasional meningkat maka sikap *organizational citizenship behaviour* karyawan akan meningkat juga dan tentunya akan menguntungkan perusahaan karena memiliki karyawan yang mempunya loyalitas kerja yang tinggi untuk perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan pada PT.Soegee Futures ini menunjukkan hasil persepsi. Komitmen Organisasional Netral/Ragu-ragu namun memiliki tingkat



Organizational Citizenship Behaviour yang tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa pada karyawan PT. Soegee Futures Jakarta memiliki sikap ekstra peran yang tinggi namun keberpihak terhadap karyawan masih ragu-ragu. Faktor yang dapat dilihat dari hal tersebut ialah, pada distribusi responden status perkawinan menunjukkan sebanyak 38 karyawan atau setara dengan 76% sudah menikah. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan mempertahankan pekerjaannya karena faktor sudah menikah dan harus berpenghasilan untuk menghidupi keluarganya.

4.5.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Komitmen Organisasional

Hasil analisis jalur dan uji sobel menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel *intervening*.

Pada dasarnya *Organizational Citizenship Behaviour* adalah perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerjam tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja (Robbins dan Judge, 2015). Berdasarkan hasil analisis serta perhitungan yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan *Sobel Test* atau uji sobel yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dapat menjadi variabel *intervening*. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yustina Eko Purwaningsing dan Lie Liana pada tahun 2015. Hal ini dapat diartikan bahwa sikap *organizational citizenship behaviour* dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan sikap *organizational citizenship behaviour* akan meningkat jika adanya komitmen Organisasional pada diri karyawan.



4.5.7 Pengaruh Kontrak Psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Komitmen Organisasional

Hasil analisis jalur Pengaruh Kontrak Psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Komitmen Organisasional menunjukkan hasil koefisien beta sebesar 0,353 dengan t_{hitung} 2,405 dan probabilitas sebesar 0,020 yang diartikan signifikan. Pengaruh Kontrak Psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Komitmen Organisasional menunjukkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,121. Tahap terakhir yaitu pengujian *Uji* untuk variabel Komitmen Organisasional dapat dikatakan intervening dengan nilai yang didapat sebesar 1,929191325 dimana nilai ini kurang dari 1,98 dan dapat diartikan bahwa tidak terjadinya signifikansi variabel Komitmen Organisasional sebagai intervening untuk variabel Kontrak Psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti tentunya ada keterbatasan yang dirasakan yaitu, peneliti menggunakan penyebaran kuesioner *online* dikarenakan kantor PT.Soegee Futures hampir sebagian besar karyawan bekerja dari rumah sesuai dengan anjuran pemerintah. Terjadinya peningkatan kasus *COVID-19* yang terjadi dibulan Juli hingga Agustus menjadikan *Manager human resources* yang selama penelitian membantu peneliti untuk proses penyebaran kuesioner menjadi korban jiwa.

Oleh karena itu, penelitian ini dialihkan kepada direktur operasional untuk melanjutkan proses penelitian. Butuh waktu transisi yang cukup lama hingga akhirnya penelitian ini memiliki data yang lengkap.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) sebagai variabel kesatu dan Kontrak Psikologis (X_2) sterdapat variable *intervening* dalam penelitian ini yaitu Komitmen Organisasional (Z) merupakan variabel *intervening* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) Studi pada karyawan PT. Soegee Futures yang berkantor pusat di Jakarta. Melalui analisis data yang didasari oleh perumusan masalah dan tujuan dari penelitian ini dilakukandan didapatkan hasil penelitian maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) merupakan variabel yang berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional (Z) dan *Organizational Citizenship Behaviour* (Y). Berdasarkan hasil penelitian yang didapat bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan yang linier dan bersifat positif terhadap kedua variabel terikat pada penelitian ini yaitu Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Dalam perhitungan koefisien jalur, variabel Komitmen Organisasional dapat terjadi atau dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional yang terjadi di PT. Soegee Futures Jakarta dan sama hal nya dengan variabel *Organizational Citizenship Behaviour*. Dimana seseorang yang dengan sadar ataupun tidak



menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional akan mempengaruhi rasa tingginya loyalitas karyawan yang memunculkan komitmen karyawan terhadap perusahaan begitupula dengan sikap *Organizational Citizenship Behaviour* yang tentunya akan menguntungkan perusahaan dengan kinerja yang diberikan oleh karyawan.

2. Variabel Kontrak Psikologis (X_2) merupakan variabel yang berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan PT.Soegee Futures Jakarta. Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa Kontrak Psikologis memiliki hubungan linier dan positif dengan kedua variabel Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Dapat diartikan dengan adanya Kontrak Psikologis yang tercipta maka akan meningkatkan rasa loyalitas atas kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Dengan terciptanya Kontrak Psikologis antara perusahaan dengan karyawan tentunya berpotensi besar menjadikan karyawan memiliki sikap sukarela melakukan pekerjaan diluar dari perjanjian pekerjaan yang telah disepakati. Tentunya hal ini dapat menguntungkan perusahaan dan berjalan selaras dengan tujuan perusahaan.

3. Variabel Komitmen Organisasional dalam penelitian ini menunjukkan variabel *intervening*. Variabel Komitmen Organisasional menjadi variabel *intervening* yang menjadikan variabel *Organizational Citizenship Behaviour* akan meingkat jika dalam pelaksanaannya adanya Komitmen Organisasional. Didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa adanya hubungan tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap

Organizational Citizenship Behaviour kemudian hal ini didukung atau disempurnakan dengan adanya Komitmen Organisasional. Dapat disimpulkan bahwa walaupun terjadinya Gaya Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan oleh pemimpin, karyawan akan memberikan sikap suka rela yang disebut sebagai *Organizational Citizenship Behaviour* kemudian dengan adanya Komitmen Organisasional maka sikap suka rela pada diri karyawan akan meningkat, hal ini tentunya sangat menguntungkan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan variabel yang berpengaruh dari variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kontrak Psikologis. Berdasarkan hasil penelitian bahwa adanya variabel ini dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kontrak Psikologis memiliki hubungan yang linier dan positif terhadap variabel bebas dan variabel *intervening* dalam penelitian ini. Dapat diartikan bahwa sikap sukarela atau *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan hasil atau tujuan dari perusahaan untuk menciptakan karyawan yang memiliki sikap suka rela dan perusahaan memiliki asset yang menjanjikan untuk perkembangan perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. Soegee Futures Jakarta maupun bagi peneliti selanjutnya. Saran yang

diberikan ini didasari oleh kesimpulan yang didapat dari penelitian ini. Berikut beberapa saran yang peneliti berikan, yaitu:

5.2.1 Saran Untuk Perusahaan

1. Diharapkan pemimpin perusahaan lebih meningkatkan penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional untuk para karyawannya agar karyawan memiliki sosok pemimpin yang betul-betul dibutuhkan dan terciptaya terjadinya lingkungan yang sehat bagi para karyawan untuk melakukan tugas pekerjaan sehari-hari.
2. Perusahaan sebaiknya mengembangkan program kesejahteraan karyawan yang dapat yang mampu meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan dan tentunya sikap *Organizational Citizenship Behaviour* pada diri setiap karyawan timbul secara alami.
3. Mengkaji ulang sistem kerja karyawan dan peran serta perusahaan dalam memantau sikap suka rela karyawan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, hal ini untuk menjaga produktivitas karyawan dari setiap masing-masing karyawan dengan tetap menjaga kualitas kinerja.

5.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Adapun saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

- Penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya agar lebih berkualitas dan lebih bermanfaat.



- Peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel yang sama pada perusahaan dalam sector lain seperti *Startup* ataupun BUMN sehingga hasil nantinya dapat digeneralisir secara lebih baik lagi.

**DAFTAR PUSTAKA****Skripsi**

Fitriyah, Nur Laili. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Harumi, Dyah Tri. 2019. Pengaruh Kontrak Psikologis Dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Robiah, Rifka Anisatur. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Malang: Universitas Brawijaya.

Tawa, Yunuarius Pelo. 2017. Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Permanen Dan Karyawan Temporer PT. Aseli Dagadu Djokdja. Yogyakarta. Universitas Sanata Dharma.

Yunita, Rahmi. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Bandung: Universitas Padjadjaran.

Jurnal

Anam, R. K., & Rizana, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(3), 425-441.

Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora*, 4(1), 60-66.

Hadi, D. M., & Nugraheni, R. (2018). Pengaruh Kontrak Psikologis Relasional Dan Kontrak Psikologis Transaksional Terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 225-236.

Hadi, D. M., & Nugraheni, R. (2018). PENGARUH KONTRAK PSIKOLOGIS RELASIONAL DAN KONTRAK PSIKOLOGIS TRANSAKSIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi pada Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 225-236.

Herman, D. S. (2017). Pengaruh Kontrak Psikologis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 1(1), 86-91.

Herman, D. S. (2017). Pengaruh Kontrak Psikologis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 1(1), 86-91.

Lalu, J. F. H., Surati, S., & Lalu, S. (2019). B3 PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT SERTA DAMPAKNYA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi Sekretariat Daerah Provinsi NTB). *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 8(4), 393-406.

Prameswari, N. K. S., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1368-1397.

Purwaningsih, Y. E., & Liana, L. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dimediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dalam Rangka Menghadapi Persaingan Menyongsong AEC pada 2015. In *Prosiding Seminar Nasional & Call For Papers. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank Semarang. Diakses* (Vol. 12).



Putra, B. A. I., & Dewi, A. S. K. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(8), 4892-4920.

Putra, I. R. P., Suyasa, P. T. Y., & Tumanggor, R. O. (2020). Peran Kontrak Psikologis Relasional Dan Transaksional Sebagai Prediktor Perilaku Kerja Kontraproduktif Organisasi Dan Interpersonal. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 4(1), 136-144.

Putri, I. G. A. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 5(10).

Rahayu, E. S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 138-145.

Sarwono, Jonathan. (2007). *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta : Andi Offset.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Taroreh, J. (2018). Pemberdayaan Masyarakat, Komitmen Organisasional, Learning Organization, (Studi Kasus UMKM).

Widyanto, R., Lau, J. S., & Kartika, E. W. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) melalui komitmen organisasional karyawan cleaning service di iss surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 1(1), 36-50.

Winarto, W., & Purba, J. H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan rumah sakit swasta di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 4(2), 111-123.



LAMPIRAN

Lampiran 1 . Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KONTRAK PSIKOLOGIS TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*

(Studi Pada Karyawan PT.Sougee Futures Jakarta)

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Selamat Pagi/Sore/Malam

Perkenalkan saya Aulia Rahmandini Ramadha mahasiswi Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya. Saat ini, saya sedang melakukan penelitian dalam penyusunan tugas akhir guna meraih gelar Sarjana Administrasi Bisnis. Oleh karena itu, saya memohon kerja sama dan kesediaan Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini secara lengkap dan obyektif.

Pada bagian pengisian akan tersedia petunjuk pengisian, dimohon bagi Saudara/i untuk membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian sehingga jawaban yang diberikan sesuai dengan kondisi Saudara/i saat ini. Tidak ada jawaban benar atau salah dalam hal ini. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini dan tentunya **tidak mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap**



kinerja anda. Identitas diri dan jawaban yang diberikan akan terjamin kerahasiaannya.

Besar harapan saya atas partisipasi dan kesediaan Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas kebaikan Saudara/i dan semoga sehat sentosa serta dilindungi dari wabah Covid-19 yang saat ini sedang terjadi. Aamiin.

Hormat Saya,

Aulia Rahmandini Ramadha

175030201111088



KUESIONER

KRITERIA RESPONDEN

- Seluruh karyawan PT.Sougee Futures Jakarta

A. Identitas Responden

- Nama/Inisial :
- Usia :
- Jenis Kelamin : a. Laki-Laki b. Perempuan
- Tingkat Pendidikan Akhir :
a. SMA/SMK b.D3 c.S1 d.S2 e.S3
- Lama bekerja di perusahaan :
- Status Pernikahan : a. Belum menikah b. Sudah menikah

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

- Bacalah dan pahamiilah setiap pertanyaan dengan baik. Pilihlah jawaban dengan meng-klik pada kolom jawaban pada salah satu jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan diri Saudara. Tidak ada jawaban benar atau salah dala pertanyaan ini.
- Penilaian dari setiap jawaban dilakukan berdasarkan skala 1 s/d 5 yang memiliki maksa sebagai berikut:
1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
2 = Tidak Setuju (TS)



3 = Ragu-Ragu (RR)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

1. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.

1. Mohon tiak ada pertanyaan yang terlewat.

C. Kuesioner Penelitian

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu teori gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain meliputi sikap, persepsi, hingga mempengaruhi perilaku karyawannya.

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Pemimpin saya bisa memberikan contoh teladan dalam menaati tata tertib					
2.	Terdapat hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan pemimpin di tempat kerja					
3.	Pemimpin saya dapat mempengaruhi cara pandang karyawannya dalam menyelesaikan dan mengerjakan tugas					
4.	Pemimpin saya memberikan contoh cara bekerja yang baik					



5.	Pemimpin saya bertindak dengan integritas				
6.	Pemimpin saya dapat menerima saran atau ide yang saya berikan dengan baik				
7.	Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi				
8.	Pemimpin memberikan kesempatan kepada Karyawan untuk memecahkan masalah				
9.	Pemimpin saya memberikan perhatiannya secara pribadi kepada para karyawan				
10.	Pemimpin saya memfasilitasi sarana sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan				
11.	Pemimpin saya memiliki kedekatan secara individual kepada para karyawannya				
12.	Pemimpin dapat memberikan motivasi kepada karyawannya untuk berfikir positif agar mengerjakan pekerjaan tidak merasa tertekan				
13.	Pemimpin saya dapat memberikan solusi atas masalah yang dihadapi oleh karyawan				
14.	Pemimpin mampu melakukan pendekatan dengan karyawan dengan memberikan nasihat dalam pekerjaan				

1. Variabel Kontrak Psikologis (X_2)

Hubungan antar dua belah pihak yaitu perusahaan dengan karyawan yang memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk tetap bertahan bekerja dalam perusahaan. Kontrak Psikologis dapat



diaertikan pula kontrak tidak tertulis namun disepakati antar perusahaan dan karyawan yang patut dijalankan.

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya hanya melakukan pekerjaan untuk uang					
2.	Saya senang bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan					
3.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan serangkaian yang diperhitungkan dalam imbalan jasa					
4.	Saya masuk kerja hanya untuk menyelesaikan pekerjaan					
5.	Perusahaan menghargai saya ketika saya datang tepat waktu					
6.	Saya berkomitmen untuk bekerja hingga batas waktu yang disepakati dalam kontrak kerja					
7.	Saya memiliki harapan untuk melanjutkan keanggotaan saya dalam perusahaan ini					
8.	Saya diberi kesempatan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama					
9.	Saya diberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya					
10.	Saya mendapat kesempatan untuk bekerja dalam jangka waktu yang panjang oleh perusahaan					
11.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, karena saya diikut sertakan dan dihormati di lingkungan perusahaan					



12..	Saya merasa perusahaan memberikan imbal jasa yang dibutuhkan karyawan dan keluarga				
------	--	--	--	--	--

1. Variabel Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan suatu gambaran dimana karyawan memihak pada perusahaan serta memiliki visi dan misi yang sama hingga mencapai tujuan perusahaan. Komitmen organisasional adalah bentuk konstuk psikologis yang menjadi karakteristik hubungan antara karyawan dengan perusahaan.

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya memiliki ikatan secara emosional dengan perusahaan					
2.	Saya merasa bangga jika menceritakan kepada orang lain yang berada di luar perusahaan					
3.	Saya merasa menjadi bagian keluarga dari perusahaan ini					
4.	Saya merasa mendapat kerugian jika meninggalkan perusahaan					
5.	Saya memiliki keinginan yang tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan ini					
6.	Jika ada tawaran pekerjaan dari perusahaan lain, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini					
7.	Saya akan loyal terhadap perusahaan tempat saya bekerja saat ini					



1. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour*

Organizational Citizenship Behaviour merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dimana karyawan melakukan ekstra peran diluar dari pekerjaannya dan tentunya menguntungkan bagi perusahaan.

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya bersedia membantu rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya secara sukarela					
2.	Saya bersedia membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja perusahaan walaupun tidak diperintah oleh atasan					
3.	Saya berinisiatif membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk					
4.	Saya selalu membaca pengumuman-pengumuman perusahaan					
5.	Saya mempertimbangkan dalam menilai apa yang terbaik untuk perusahaan					
6.	Saya menyelesaikan tugas pekerjaan tepat waktu					
7.	Saya membagikan informasi terbaru yang berkaitan dengan pekerjaan kepada rekan kerja					



8.	Saya selalu berkoordinasi dengan rekan kerja dalam pekerjaan					
9.	Saya menahan diri dari aktivitas mengeluh tentang pekerjaan saya					
10.	Saya tidak menunjukkan rasa benci terhadap perubahan manajemen dalam perusahaan					

Lampiran 2. Hasil Uji Validitas

Correlation Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)



Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	tx1
x1.1	Pearson Correlation	1	.709**	.752**	.865**	.790**	.865**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x1.2	Pearson Correlation	.709**	1	.656**	.788**	.780**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x1.3	Pearson Correlation	.752**	.656**	1	.798**	.763**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x1.4	Pearson Correlation	.865**	.788**	.798**	1	.855**	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x1.5	Pearson Correlation	.790**	.780**	.763**	.855**	1	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
tx1	Pearson Correlation	.865**	.878**	.783**	.906**	.901**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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



Correlations

		x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	tx1
x1.6	Pearson Correlation	1	.772**	.811**	.745**	.755**	.884**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x1.7	Pearson Correlation	.772**	1	.790**	.659**	.764**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x1.8	Pearson Correlation	.811**	.790**	1	.740**	.860**	.908**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x1.9	Pearson Correlation	.745**	.659**	.740**	1	.788**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x1.10	Pearson Correlation	.755**	.764**	.860**	.788**	1	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
tx1	Pearson Correlation	.884**	.829**	.908**	.856**	.913**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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



Correlations

		x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	tx1
x1.11	Pearson Correlation	1	.723**	.702**	.720**	.806**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x1.12	Pearson Correlation	.723**	1	.845**	.922**	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x1.13	Pearson Correlation	.702**	.845**	1	.852**	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x1.14	Pearson Correlation	.720**	.922**	.852**	1	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
tx1	Pearson Correlation	.806**	.882**	.913**	.888**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

**Correlation Kontrak Psikologis (X2)****Correlations**

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	tx2
x2.1	Pearson Correlation	1	.602**	.714**	.657**	.678**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.2	Pearson Correlation	.602**	1	.566**	.586**	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.3	Pearson Correlation	.714**	.566**	1	.763**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.4	Pearson Correlation	.657**	.586**	.763**	1	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
tx2	Pearson Correlation	.678**	.793**	.795**	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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



Correlations

		x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	tx2
x2.5	Pearson Correlation	1	.544**	.687**	.697**	.759**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.6	Pearson Correlation	.544**	1	.629**	.729**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.7	Pearson Correlation	.687**	.629**	1	.616**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.8	Pearson Correlation	.697**	.729**	.616**	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
tx2	Pearson Correlation	.759**	.801**	.809**	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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



Correlations

		x2.9	x2.10	x2.11	x2.12	tx2
x2.9	Pearson Correlation	1	.710**	.671**	.710**	.835**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.10	Pearson Correlation	.710**	1	.724**	.696**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.11	Pearson Correlation	.671**	.724**	1	.779**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.12	Pearson Correlation	.710**	.696**	.779**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
tx2	Pearson Correlation	.835**	.881**	.821**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

**Correlations Komitmen Organisasional (Z)****Correlations**

		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	ty1
y1.1	Pearson Correlation	1	.834**	.764**	.644**	.887**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
y1.2	Pearson Correlation	.834**	1	.810**	.737**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
y1.3	Pearson Correlation	.764**	.810**	1	.680**	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
y1.4	Pearson Correlation	.644**	.737**	.680**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
ty1	Pearson Correlation	.887**	.901**	.907**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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



Correlations

		y1.5	y1.6	y1.7	ty1
y1.5	Pearson Correlation	1	.729**	.779**	.891**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50
y1.6	Pearson Correlation	.729**	1	.762**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
y1.7	Pearson Correlation	.779**	.762**	1	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50
ty1	Pearson Correlation	.891**	.875**	.897**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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



Correlations Organizational Citizenship Behaviour (Y)

Correlations

		y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5	ty2
y2.1	Pearson Correlation	1	.715**	.845**	.726**	.723**	.892**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
y2.2	Pearson Correlation	.715**	1	.771**	.675**	.664**	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
y2.3	Pearson Correlation	.845**	.771**	1	.630**	.714**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
y2.4	Pearson Correlation	.726**	.675**	.630**	1	.711**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
y2.5	Pearson Correlation	.723**	.664**	.714**	.711**	1	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
ty2	Pearson Correlation	.892**	.867**	.849**	.876**	.819**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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



Correlations

		y2.6	y2.7	y2.8	y2.9	y2.10	ty2
y2.6	Pearson Correlation	1	.655**	.645**	.664**	.738**	.792**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
y2.7	Pearson Correlation	.655**	1	.724**	.748**	.608**	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
y2.8	Pearson Correlation	.645**	.724**	1	.775**	.656**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
y2.9	Pearson Correlation	.664**	.748**	.775**	1	.712**	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
y2.10	Pearson Correlation	.738**	.608**	.656**	.712**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
ty2	Pearson Correlation	.792**	.886**	.842**	.910**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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

**Lampiran 3. Hasil Uji Reliabilitas****Reliability Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.976	14

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	46.74	174.809	.842	.974
x1.2	46.60	174.449	.858	.974
x1.3	46.68	179.079	.752	.976
x1.4	46.60	171.918	.889	.973
x1.5	46.94	173.649	.884	.973
x1.6	46.64	174.929	.865	.974
x1.7	46.68	177.283	.804	.975
x1.8	46.66	173.249	.892	.973
x1.9	46.82	172.355	.830	.974
x1.10	46.76	171.982	.897	.973
x1.11	46.94	175.935	.774	.975
x1.12	46.86	171.429	.860	.974
x1.13	46.78	170.379	.896	.973
x1.14	46.72	170.981	.867	.974

Reliability Kontrak Psikologis (X₂)**Reliability Statistics**



Cronbach's Alpha	N of Items
.945	12

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	40.00	85.347	.602	.947
x2.2	39.58	86.208	.753	.941
x2.3	39.98	84.306	.749	.941
x2.4	39.88	83.944	.707	.942
x2.5	39.74	85.462	.708	.942
x2.6	39.46	86.294	.763	.940
x2.7	39.78	88.093	.778	.941
x2.8	39.34	84.923	.798	.939
x2.9	39.64	84.602	.800	.939
x2.10	39.42	83.106	.854	.937
x2.11	39.78	84.665	.783	.940
x2.12	39.92	82.769	.756	.941

Reliability Komitmen Organisasional (Y₁)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	20.64	31.133	.847	.945
y1.2	20.68	30.998	.865	.943
y1.3	20.52	30.663	.872	.942
y1.4	20.82	31.661	.764	.951
y1.5	20.56	30.496	.848	.944



y1.6	20.60	30.041	.822	.947
y1.7	20.54	30.049	.855	.944

Reliability Organizational Citizenship Behaviour (Y₂)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y2.1	34.36	57.868	.864	.952
y2.2	34.20	57.959	.832	.954
y2.3	34.42	58.942	.811	.954
y2.4	34.18	59.008	.846	.953
y2.5	34.24	59.084	.774	.956
y2.6	34.46	58.662	.737	.958
y2.7	34.28	57.757	.856	.953
y2.8	34.32	59.651	.805	.955



y2.9	34.26	56.645	.885	.951
y2.10	34.36	60.521	.770	.956

Lampiran 4. Hasil Uji Path Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.909 ^a	.827	.820	2.736

a. Predictors: (Constant), Kontrak Psikologis , Gaya Kepemimpinan Transformasional

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.464	1.736		.267	.790



Gaya Kepemimpinan Transformasional	.241	.054	.530	4.471	.000
Kontrak Psikologis	.265	.076	.413	3.482	.001

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 ^a	.829	.818	3.624

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Kontrak Psikologis , Gaya Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.973	2.301		3.030	.004
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.183	.085	.306	2.153	.037
	Kontrak Psikologis	.248	.113	.293	2.191	.034
	Komitmen Organisasional	.465	.193	.353	2.405	.020

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behaviour



Lampiran 5. Rekap Hasil Kuesioner (Identitas Responden)

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Lama Bekerja	Tingkat Pendidikan	Status Pernikahan
ARIYADI MUHAROM	Laki-laki	27	6 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Agnes Novelia	Perempuan	35	1.5 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Saktiana	Perempuan	30	5 tahun	S1	Belum Menikah
Tatang Sonjaya	Laki-laki	46	20 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Diah Widiarti	Perempuan	33	4 tahun	D3	Sudah Menikah
Sulistyawati	Perempuan	48	8 tahun	S1	Sudah Menikah
Eko Risdianto	Laki-laki	48	10 tahun	S1	Sudah Menikah
Muhammad Aminuddin	Laki-laki	42	10 tahun	S1	Sudah Menikah
Rahim	Laki-laki	42	10 tahun	S1	Sudah Menikah
Eva Erliena	Perempuan	33	7 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Tifani Desta Arundina	Perempuan	24	6 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Ronald Octavian	Perempuan	37	15 tahun	S1	Belum Menikah
Vivi Fransisca	Perempuan	37	11 tahun	S1	Belum Menikah
Ari Pantu	Laki-laki	40	9 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Linyani	Perempuan	37	7 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Mayra Maya	Perempuan	30	9 tahun	SMA/SMK	Belum Menikah
Tri Pramudya Wardani	Perempuan	47	7 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Rustandi Rahman	Laki-laki	42	5 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Okta Dwi Saputra	Laki-laki	30	4 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Andi	Laki-laki	43	17 tahun	D3	Sudah Menikah
Okny Yonathan	Laki-laki	33	5 tahun	S1	Sudah Menikah
Afriansyah Mulyadi	Laki-laki	33	4 tahun	SMA/SMK	Belum Menikah
Hidayatulloh	Laki-laki	46	9 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Agus Setiawan	Laki-laki	41	17 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Meiza Fitriana	Perempuan	32	9 tahun	S1	Sudah Menikah
Madhalim	Laki-laki	55	5 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Sholihah	Perempuan	40	4 tahun	SMA/SMK	Belum Menikah
Jeje Jaenudin	Laki-laki	50	20 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Rina Maryati	Perempuan	27	6 tahun	S1	Sudah Menikah
Mustika Rabbi	Perempuan	33	11 tahun	S1	Belum Menikah



Mas'ud Fajar Syarifuddin	Laki-laki	50	11 tahun	S1	Sudah Menikah
Yorghi	Laki-laki	38	2 tahun	SMA/SMK	Belum Menikah
Aldo Nagata	Laki-laki	36	11 tahun	S2	Sudah Menikah
Fitra Sonya	Perempuan	35	10 tahun	S1	Sudah Menikah
Aris Sutrisno	Laki-laki	45	8 tahun	S1	Sudah Menikah
Wisnu Indra Kresna	Laki-laki	34	7 tahun	S1	Belum Menikah
Djamto	Laki-laki	52	10 tahun	S1	Sudah Menikah
Anda Suhandha	Laki-laki	35	8 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Sutyono	Laki-laki	48	9 tahun	S1	Sudah Menikah
Rohmadiyanto	Laki-laki	49	7 tahun	SMA/SMK	Sudah Menikah
Rosnani	Perempuan	48	10 tahun	S1	Sudah Menikah
Decklyn	Perempuan	28	5 tahun	S1	Belum Menikah
Gloria Alberdtina	Perempuan	29	7 tahun	S1	Sudah Menikah
Mahmudin	Laki-laki	48	8 tahun	S1	Sudah Menikah
IVANA	Perempuan	35	11 tahun	S1	Sudah Menikah
Sri Atmadja	Perempuan	50	10 tahun	S1	Belum Menikah
Bonanza	Laki-laki	48	12 tahun	S1	Sudah Menikah
Fortina Falian	Perempuan	27	4 tahun	S1	Belum Menikah
Kepler Tampubolon	Laki-laki	51	15 tahun	S1	Sudah Menikah
Gus Andrey	Laki-laki	49	10 tahun	S1	Sudah Menikah
I Gede Raka Tantra	Laki-laki	50	13 tahun	S1	Sudah Menikah



Lampiran 6. Tabulasi Jawaban Responden

No	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	T
	.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8	.9	10	11	12	13	14	X1
1	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	65
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	38
4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	60
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	67
6	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	54
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	51
8	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	46
9	2	3	2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	3	37
10	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	5	4	59
11	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	66
12	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	62



13	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	28
14	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	60
15	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	24
16	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	55
17	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	3	5	3	60
18	3	3	5	3	3	4	3	3	2	3	2	1	1	1	37
19	4	3	5	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	46
20	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	4	36
21	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	5	60
22	5	2	4	5	3	4	5	4	1	4	1	4	4	4	50
23	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	22
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
25	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	3	3	5	4	60
26	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	63
27	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	61



28	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	53
29	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	51
30	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
31	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	34
32	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	22
33	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	44
34	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	60
35	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	64
36	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	62
37	3	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	58
38	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	64
39	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	3	4	4	59
40	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	64
41	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
42	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	25



43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	41
44	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	58
45	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	61
46	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	30
47	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	32
48	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	63
49	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
50	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	30



N	x2.	x2.	x2.	x2.	x2.	x2.	x2.	x2.	x2.	x2.1	x2.1	x2.1	TX
o	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	2
1	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	56
2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	45
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	50
5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	56
6	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	48
7	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	34
8	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	36
9	5	5	3	4	2	5	3	4	3	3	2	2	41
10	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	48
11	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	53
12	2	3	1	1	4	4	3	5	2	4	3	2	34
13	1	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	26



14	2	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	50
15	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	1	25
16	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	3	48
17	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	51
18	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	36
19	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	3	3	41
20	4	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	2	46
21	2	5	3	2	5	5	4	5	4	5	4	4	48
22	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	42
23	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	29
24	4	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	34
25	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	3	50
26	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	5	4	40
27	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	51
28	5	5	4	5	3	5	3	3	4	4	4	3	48



29	5	5	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	48
30	2	3	3	4	5	5	3	5	5	5	5	4	49
31	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	2	1	34
32	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	23
33	2	3	1	2	4	3	3	4	4	4	3	4	37
34	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	55
35	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
36	2	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	51
37	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	51
38	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	52
39	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	50
40	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	53
41	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	50
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
43	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	54



44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	50
45	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	52
46	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	25
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
48	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	52
49	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	53
50	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	28



No	y1.	y1.	y1.	y1.	y1.	y1.	y1.	TY1
	1	2	3	4	5	6	7	
1	3	4	5	4	4	4	4	28
2	3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	4	4	4	4	28
5	4	5	5	4	5	4	5	32
6	4	4	4	3	3	3	4	25
7	3	3	3	3	3	3	3	21
8	3	3	3	3	3	3	3	21
9	2	2	3	2	2	3	2	16
10	5	4	4	4	4	4	4	29
11	4	4	4	1	4	4	2	23
12	4	3	4	2	3	4	5	25
13	2	2	3	2	2	2	2	15



29	4	3	4	3	4	4	4	26
30	5	5	5	4	5	5	5	34
31	3	2	2	3	3	2	2	17
32	2	2	1	1	2	1	2	11
33	3	3	3	3	3	3	4	22
34	4	4	4	4	5	4	5	30
35	5	5	5	4	4	5	4	32
36	4	5	4	4	4	4	4	29
37	4	4	4	4	4	4	4	28
38	5	4	4	5	4	5	5	32
39	4	4	5	4	4	4	5	30
40	4	4	4	4	5	4	5	30
41	5	4	4	4	4	5	4	30
42	1	2	2	2	2	1	1	11
43	4	4	5	5	4	5	4	31



44	4	4	5	4	4	4	5	30
45	4	5	4	5	4	4	4	30
46	2	3	2	2	2	2	2	15
47	3	2	2	3	2	2	2	16
48	4	4	4	4	5	5	5	31
49	4	4	4	4	5	4	4	29
50	2	2	2	2	2	1	2	13



No	y2.	y2.	y2.	y2.	y2.	y2.	y2.	y2.	y2.	y2.1	TY
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	2	
1	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	46
2	4	4	3	4	5	3	4	3	5	4	39
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	43
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	45
7	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
8	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	38
9	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	28
10	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	44
11	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
12	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	44
13	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	25



14	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	46
15	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	22
16	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	38
17	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	41
18	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	36
19	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	44
20	5	3	3	5	3	5	3	5	5	5	42
21	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	43
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	24
24	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	35
25	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	34
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
28	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	39



29	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	35
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
32	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	17
33	3	3	3	5	4	4	3	4	4	4	37
34	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	44
35	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	45
36	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	44
37	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45
38	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	48
39	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	43
40	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
41	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	43
42	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	17
43	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	43



44	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	43
45	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	46
46	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	25
47	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	23
48	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	45
49	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	43
50	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	24