

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIVE LEADERSHIP STYLE AND LABOR
DICIPLINE TOWARD EMPLOYEES PERFORMANCE WITH OCB TO BE
INTERVENING VARIABLE**

(Empirical Study Of KSP Bina Usaha Utama Semarang)

Gunawan¹⁾, Andi Tri Haryono²⁾, Maria Magdalena Minarsih³⁾

¹⁾Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

^{2), 3)}Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRACT

The problem that has risen at KSP Bina Usaha Utama Semarang is the employee are not motivated to work and less of dicipline. By those problem this research want to know how to increase employee's performance through transformative leadership, labor discipline and organization citizenship behavior (OCB). The aim of this research is to know whether there is influence between transformative leadership style, labor discipline and OCB through employee's performance. The population of this research as all the employee KSP Bina Usaha Utama Semarang that consist of 50 people. This research use sampling technique by using sensus, so the sample is all the employee KSP Bina Usaha Utama Semarang as many as 50 people. Questioner is used as the technique of colletcting data, and SPSS programm 14.0 version technique is used for analyzing the data. By using double linier regresive the result showed that Transformative leadership style is not influented through OCB because t count is -563 and the significant value is 0,567 more than 0,05. Labor Dicipline has positive impact through OCB because t count is 6,803 and the significant value is 0,000 less than 0,05. Transformative leadership style has positive impact through employee's performance because t count is 11,243 and significant value is 0,000 less than 0,05. Then labor Dicipline has negative influence and significant through employee's performance because t count is -5,526 and significant value is 0,000 less than 0,05.

**Keyword: Transformative leadership style, labor Dicipline, OCB, employee's
Perfomance**

ABSTRAKSI

Persoalan yang timbul di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Usaha Utama Semarang yaitu adanya karyawan yang tidak termotivasi dalam bekerja, disamping itu tingkat kedisiplinan juga masih rendah. Sehingga yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui adanya gaya kepemimpinan transformatif, disiplin kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformatif, disiplin kerja, dan OCB terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Usaha Utama Semarang yang berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus, jadi sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang ada di Koperasi Simpan Pinjam (KSP)

Bina Usaha Utama Semarang sebanyak 50 orang. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, data dianalisis dengan menggunakan program SPSS versi 14.0. Hasil penelitian berdasarkan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh terhadap OCB karena t_{hitung} sebesar -563 dan nilai signifikansinya 0,576 lebih besar dari 0,05. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karena t_{hitung} sebesar 6,803 dan nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05. Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena t_{hitung} sebesar 11,243 dan nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Kemudian Disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena t_{hitung} sebesar -5,526 dan nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformatif, Disiplin Kerja, OCB, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Perekonomian Indonesia disusun berdasarkan falsafah dan ideologi negara, yaitu pancasila dan undang-undang dasar tahun 1945. Berdasarkan kedua hal tersebut Indonesia menganut sistem ekonomi pancasila. Dalam undang-undang dasar republik Indonesia pasal 33 ayat (1) disebutkan bahwa "perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan". Dalam penjelasan undang-undang dasar tahun 1945

tersebut diatas sudah jelas, bahwa koperasi sebagai salah satu pelaku kegiatan perekonomian nasional telah memiliki legalitas tersendiri yang tertera dalam undang-undang dasar tahun 1945 nomor 25 tahun 1992. Secara simbolis koperasi menempati kedudukan yang terhormat dalam struktur suatu perekonomian

Adanya persaingan global di dunia bisnis yang semakin kompetitif setiap perusahaan dituntut agar melakukan perubahan yang dinamis agar mampu bersaing secara kompetitif dan tetap terjaga

eksistensinya. Pencapaian keberhasilan suatu kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, untuk itu para stakeholder dituntut agar mampu menggerakkan faktor-faktor tersebut agar kinerja karyawan menjadi maksimal.

Maulizar (2012) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain.

Munawaroh (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformatif digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi melebihi dari apa yang mereka perkiraan sebelumnya. Perilaku transformatif atau karismatik diyakini mampu memperbesar dampak bentuk transaksional, perilaku pemimpin seperti ini pengikut merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan.

Disiplin kerja merupakan modal utama yang amat menentukan tingkat kinerja karyawan. M. Asbakhul (2010) disiplin merupakan sikap atau perilaku ketaatan seseorang atau sekelompok orang yang sesuai prosedur serta terhadap peraturan

baik tertulis maupun tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Tujuan suatu organisasi akan dapat diwujudkan apabila budaya disiplin karyawan mampu direlaisasikan dengan konsisten.

Pelaksanaan disiplin dengan didasari adanya landasan kesadaran dan keinsyafan akan menciptakan kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku ekstra peran (*extra role behavior*), tidak diberikan *reward* (balas jasa) atau *punishment* (hukuman) secara formal oleh organisasi, tetapi dapat meningkatkan manfaat organisasi melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi (Schnake dan Damler, 2011). Sebuah organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai suatu keunggulan

harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya setiap individu sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu tim ataupun kelompok di dalam sebuah organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan ulasan dan latar belakang diatas. maka penulis mengangkat judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karayawan dengan OCB Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada KSP Bina Usaha Utama Semarang)”

Rumusan Masalah

Sehubungan dengan hal tersebut maka perumusan masalah penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap

- organizational citizenship behavior* (OCB) KSP Bina Usaha Utama Semarang?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) KSP Bina Usaha Utama Semarang?
 3. Apakah gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang?
 4. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang?
 5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang?
 6. Apakah gaya kepemimpinan transformatif, disiplin kerja dan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan KSP Bina Usaha Utama Semarang?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisa dan menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) KSP Bina Usaha Utama Semarang.
2. Untuk menganalisa dan menguji secara empiris pengaruh disiplin kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) KSP Bina Usaha Utama Semarang.
3. Untuk menganalisa dan menguji secara empiris pengaruh gaya

- kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan KSP Bina Usaha Utama Semarang.
4. Untuk menganalisa dan menguji secara empiris pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan KSP Bina Usaha Utama Semarang.
 5. Untuk menganalisa dan menguji secara empiris pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan KSP Bina Usaha Utama Semarang.
 6. Untuk menganalisa dan menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformatif, disiplin kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan KSP Bina Usaha Utama Semarang.

Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Rochmaloka (2010:25-26) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Landasan Teori

Gaya Kepemimpinan

Transformatif

Munawaroh (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformatif digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Pemimpin yang transformatif harus mampu mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan dimana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri. Komunikasi harus selalu dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya dalam penyampaian visi dan misi yang akan dikemukakan.

Disiplin Kerja

Menurut M. Asbakhul (2010:7) disiplin merupakan sikap atau perilaku ketaatan

seseorang atau sekelompok orang yang sesuai prosedur serta terhadap peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Disiplin kerja merupakan salah satu bagian dari penciptaan pegawai atau karyawan yang professional, sehingga harus menjadi teladan bagi masyarakat.

Menurut Batman dan Organ (2012), menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu.

METODE PENELITIAN

Variabel Dependen (variabel terikat)

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam *script analysis*, nuanasa sebuah masalah tercermian dalam variabel dependen (Ferdinand, 2007). Variabel dependen dipengaruhi oleh data, hal itu dikarenakan adanya variabel independen (Sugiyono, 2004). Didalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen atau terikatnya adalah Kinerja Karyawan.

Variabel Independen (variabel bebas)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif ataupun negatif. Dalam *script analysis* akan terlihat bahwa variabel yang menjelaskan mengenai jalan atau

sebuah masalah akan dipecahkan dalam variabel-variabel independen. Peran dalam variabel ini tidaklah selalu berperan dengan hubungan kausalitas (Ferdinand, 2007). Didalam penelitian ini yang menjadi variabel independen atau variabel bebasnya adalah Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Disiplin Kerja.

Variabel intervening (variabel mediasi)

Variabel intervening atau variabel mediasi adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel dependen yang dianalisis (Ferdinand, 2007). Variabel intervening disini berfungsi sebagai endogen variabel atau dependen, yakni dimana terdapat anak panah yang menuju variabel ini dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel itu.

Didalam penelitian ini yang menjadi variabel interveningnya adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dalam penelitian ini karena populasi tidak terlalu banyak (< 100) maka peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh atau biasa disebut sensus.

Sehingga dengan metode sensus ini sampelnya adalah seluruh populasi, yaitu semua karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Usaha Utama Semarang yang berjumlah 50 orang. Skala pengukuran menggunakan skala Likert. Uji validitas menggunakan pearson dan uji reliabilitas menggunakan crobach alpha. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Aplikasi kuesioner penelitian yang dibagikan kepada para responden, pada prinsipnya harus memenuhi dua persyaratan, yaitu harus valid dan reliabel (Santosa, 2001).

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk melihat apakah instrument yang dipergunakan sebagai alat ukur mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat atau tidak.

Hasil Uji Validitas

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
OCB (Y1)			
Y1_1	0,422	0,279	Valid
Y1_2	0,387	0,279	Valid
Y1_3	0,655	0,279	Valid
Y1_4	0,295	0,279	Valid
Y1_5	0,300	0,279	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)			
Y2_1	0,556	0,279	Valid
Y2_2	0,613	0,279	Valid
Y2_3	0,464	0,279	Valid
Y2_4	0,657	0,279	Valid
Gaya Kepemimpinan			

Transformatif (X1)			
X1_1	0,332	0,279	Valid
X1_2	0,508	0,279	Valid
X1_3	0,592	0,279	Valid
X1_4	0,579	0,279	Valid
Disiplin Kerja (X2)			
X2_1	0,672	0,279	Valid
X2_2	0,526	0,279	Valid
X2_3	0,609	0,279	Valid
X2_4	0,360	0,279	Valid
X2_5	0,515	0,279	Valid

Sumber : Data Primer yang

Diolah 2015

Tabel diatas tampak bahwa indikator-indikator dari semua variabel penelitian yang digunakan adalah valid, atau mampu mengukur data dari variabel yang diteliti secara tepat, karena r hitung berkisar 0,295 sampai 0,672 dan berada diatas nilai r tabel 0,279.

Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau

stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Cronbach Alpha*, dimana apabila nilai *Cronbach Alpha* variabel penelitian $> 0,6$ maka variabel tersebut *reliable*.

Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	Nilai batas	Keterangan
1.	OCB (Y1)	0,653	0,6	Reliabel
2.	Kinerja Karyawan (Y2)	0,769	0,6	Reliabel
3.	Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)	0,706	0,6	Reliabel
4.	Disiplin Kerja (X2)	0,761	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer yang

Diolah 2015

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana ditampilkan pada tabel diatas, maka keempat variabel tersebut adalah reliabel, karena memiliki nilai koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari nilai batas yaitu 0,6.

Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik diperlukan sebelum melakukan analisis regresi berganda, karena model regresi yang baik adalah model yang dapat memenuhi asumsi klasik yang disyaratkan (Gujarati, 2004). Pengujian terhadap asumsi klasik dengan menggunakan program SPSS 14 for windows, dimana pengujian yang dilakukan pada penelitian ini meliputi uji multikolinearitas, heterokedastisitas, dan uji normalitas.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *Tolerance* (Gujarati, 2004). Hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 14 for windows.

Hasil Uji

Multikolinearitas

No	Variabel	Toleransi	VIF	Keterangan
----	----------	-----------	-----	------------

Penelitian				
1	Gaya kepemimpinan transformatif (X1)	0,553	1,808	Bebas multikol
2	Disiplin kerja (X2)	0,280	3,565	Bebas multikol
3	OCB (Y1)	0,387	2,586	Bebas multikol

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas jauh dibawa 10 dan hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 0,90. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi

kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilihat dengan menggunakan *garfik Scatterplot*. Untuk jelasnya bisa dilihat pada gambar berikut.

Gambar *Scatterplot*

Gambar di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tidak membentuk pola tertentu yang jelas, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi adanya heterokedastisitas, dengan demikian model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel terikatnya, yaitu kinerja karyawan.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi, variabel bebas dan terikat yang digunakan dalam penelitian ini

terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Normalitas atas data dalam penelitian ini dilihat dengan cara memperhatikan data (titik) pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat, yaitu kinerja karyawan. Untuk jelasnya bisa dilihat pada gambar dibawah ini.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas. Dalam penelitian ini ada variabel intervening, yakni OCB (Y1), dengan demikian analisis regresi liniernya ada dua macam. Yang pertama adalah untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan transformatif dan disiplin kerja) terhadap variabel OCB (Y1), kemudian yang kedua untuk mengetahui

pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan transformatif, disiplin kerja dan OCB) terhadap variabel terikat atau kinerja karyawan (Y2).

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dibuat persamaan regresi yang mencerminkan hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformatif (X1) dan disiplin kerja (X2) terhadap variabel intervening yaitu OCB (Y1), maka diperoleh rumus persamaan sebagai berikut ;

$$Y1 = 3,424 - 0,068 X_1 + 0,827 X_2 + e.$$

Kemudian pada tabel kedua diatas, dapat dibuat persamaan yang mencerminkan hubungan antara variabel-variabel gaya kepemimpinan transformatif (X1), disiplin kerja (X2) dan OCB (Y1) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y2),

maka diperoleh rumus persamaan sebagai berikut ;

$$Y2 = 1,935 + 0,974 X_1 - 0,672 X_2 + 0,558 Y_1 + e.$$

Keterangan :

Y1 = *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Y2 = Kinerja karyawan

X1 = Gaya kepemimpinan transformatif

X2 = Disiplin kerja

e = *Error term*

Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Pertama

(H₁)

Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda (output SPSS versi 14.0) menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformatif t_{hitung} sebesar - ,068 dengan nilai signifikansi untuk koefisien regresi X1 sebesar 0,576 lebih besar dari 0,05 dan bertanda negatif, maka

Hipotesisnya ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada KSP Bina Usaha Utama Semarang.

Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan transformatif yang ada di KSP Bina Usaha Utama Semarang mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* pada KSP Bina Usaha Utama Semarang.

Jadi hipotesis pertama (H_1) dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* yang ada di KSP Bina Usaha Utama Semarang, dengan demikian maka **ditolak**.

2. Pengujian Hipotesis Kedua (H_2)

Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda (output SPSS Versi 14.0) menunjukkan variabel disiplin kerja t hitung sebesar 6,803 dengan nilai signifikansi untuk koefisien regresi X_2 0,000 dan kurang dari 0,05 serta bertanda positif, maka Hipotesisnya diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari disiplin kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* yang ada pada KSP Bina Usaha Utama Semarang.

Hal ini dapat diartikan bahwa apabila disiplin kerja mengalami peningkatan, maka akan berdampak positif pada *organizational citizenship behavior (OCB)* yang ada di KSP Bina Usaha Utama

Semarang. Sebaliknya jika disiplin kerja mengalami penurunan dengan seiringnya banyak karyawan yang terlambat masuk kerja, maka akan mengalami penurunan perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* yang ada pada KSP Bina Usaha Utama Semarang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada KSP Bina Usaha Utama Semarang dapat **diterima.**

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

(H_3)

Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda (output SPSS Versi 14.0) menunjukkan

variabel gaya kepemimpinan transformatif t_{hitung} sebesar 11,243 dengan nilai signifikansi untuk koefisien regresi X_1 0,000 dan kurang dari 0,05 serta bertanda positif, maka Hipotesisnya diterima, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang.

Hal demikian dapat diartikan bahwa apabila gaya kepemimpinan transformatif mengalami peningkatan, maka akan berdampak pula pada peningkatan kinerja karyawan di KSP Bina Usaha Utama Semarang. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformatif mengalami penurunan, maka tingkat kinerja karyawanpun akan mengalami penurunan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang dapat **diterima.**

4. Pengujian Hipotesis Keempat (H_4)

Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda (output SPSS Versi 14.0) menunjukkan variabel disiplin kerja t_{hitung} sebesar -5,526 dengan nilai signifikansi untuk koefisien regresi X_2 0,000 dan kurang dari 0,05 serta bertanda negatif, maka Hipotesisnya diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang negatif dan signifikan dari disiplin kerja terhadap kinerja

karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang.

Kondisi ini dapat diartikan apabila disiplin kerja mengalami peningkatan, maka akan berdampak pula pada peningkatan kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang. Sebaliknya jika disiplin kerja mengalami penurunan maka kinerja karyawanpun akan mengalami penurunan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang dapat **diterima.**

5. Pengujian Hipotesis Kelima (H_5)

Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda (output

SPSS Versi 14.0) menunjukkan variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* t hitung sebesar 5,672 dengan nilai signifikansi untuk koefisien regresi Y1 0,000 dan kurang dari 0,05 serta bertanda positif, maka Hipotesisnya diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang.

Kondisi ini dapat diartikan apabila *organizational citizenship behavior (OCB)* mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan KSP Bina Usaha Utama Semarang. Sebaliknya jika *organizational citizenship behavior (OCB)* mengalami

penurunan, maka tingkat kinerja karyawanpun akan mengalami penurunan.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kelima (H₅) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang dapat **diterima.**

Pengujian Hipotesis Keenam (H₆)

Pengujian hipotesis keenam dengan menggunakan hasil Uji F. Untuk jelasnya bisa dilihat pada tabel berikut.

Variabel gaya kepemimpinan transformatif (X1), disiplin kerja (X2), dan *organizational citizenship behavior (OCB)* atau Y1 memiliki nilai F hitung 64,948 lebih besar dari F tabel 2,80 dengan signifikansi 0,000 kurang dari $\alpha =$

0,05 serta bertanda positif, maka Hipotesisnya diterima, sehingga hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif (X1), disiplin kerja (X2), dan *organizational citizenship behavior* (Y1) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) pada KSP Bina Usaha Utama Semarang dapat **diterima**.

Hal ini berarti apabila gaya kepemimpinan transformatif, disiplin kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) secara simultan mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan KSP Bina Usaha Utama Semarang. Sebaliknya apabila gaya kepemimpinan transformatif, disiplin kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) secara simultan mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada

penurunan tingkat kinerja karyawan KSP Bina Usaha Utama Semarang.

Koefisien Determinasi (*R Square*)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui berapa persen variasi variabel dependen dapat diterangkan oleh variasi dari variabel independen.

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan tabel diatas tampak bahwa besarnya nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,797. Nilai tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini (gaya kepemimpinan transformatif, disiplin kerja, dan *organizational citizenship behavior*) secara simultan mampu menjelaskan varians variabel terikatnya sebesar 79,7 persen, dimana sisanya yaitu sebesar 20,3 persen dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian ini.

PENUTUP

Kesimpulan

Ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil terkait dengan penelitian tentang gaya kepemimpinan transformatif dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening (studi empiris pada KSP Bina Usaha Utama Semarang), antara lain yaitu :

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis untuk menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformatif (X1) dan disiplin kerja (X2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y1) serta menguji variabel gaya kepemimpinan transformatif (X1) dan disiplin kerja (X2) terhadap kinerja karyawan KSP Bina Usaha Utama Semarang, baik secara parsial (Uji t)

maupun secara simultan (Uji F), maka hasilnya adalah sebagai berikut :

a. Uji t (Uji Parsial)

- Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda (output SPSS Versi 14.0) menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformatif t_{hitung} sebesar -563 dengan nilai signifikansi untuk koefisien regresi X1 0,576 lebih besar dari 0,05 dan bertanda negatif, maka Hipotesisnya ditolak, jadi hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

- (OCB) KSP Bina Usaha Utama Semarang.
- Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda (output SPSS Versi 14.0) menunjukkan variabel disiplin kerja t_{hitung} sebesar 6,803 dengan nilai signifikansi untuk koefisien regresi X2 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 dan bertanda positif, maka Hipotesisnya diterima, jadi hipotesis penelitian yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada KSP Bina Usaha Utama Semarang dapat **diterima**.
 - Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda (output SPSS Versi 14.0) menunjukkan variabel (output SPSS Versi 14.0) menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformatif t_{hitung} sebesar 11,243 dengan nilai signifikansi untuk koefisien regresi X1 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 dan bertanda positif, maka Hipotesisnya diterima, jadi hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang dapat **diterima**.
 - Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda (output SPSS Versi 14.0) menunjukkan variabel

disiplin kerja t_{hitung} sebesar -5,526 dengan nilai signifikansi untuk koefisien regresi X_2 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 dan bertanda negatif, maka Hipotesisnya diterima, jadi hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang dapat **diterima.**

- Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda (output SPSS Versi 14.0) menunjukkan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) t_{hitung} sebesar 5,672 dengan nilai

signifikansi untuk koefisien regresi Y_1 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 dan bertanda positif, maka Hipotesisnya diterima, jadi hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang dapat **diterima.**

b. Uji F (Uji Simultan)

- Variabel gaya kepemimpinan transformatif (X_1), disiplin kerja (X_2) dan OCB (Y_1) memiliki nilai F hitung 64,948 lebih besar dari F tabel 2,80 dengan signifikansi

0,000 serta bertanda positif, maka Hipotesisnya diterima, jadi hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif (X1), disiplin kerja (X2), dan OCB (Y1) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Bina Usaha Utama Semarang.

2. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,797, dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini (gaya kepemimpinan transformatif, disiplin kerja, dan OCB) secara bersama-sama mampu menjelaskan varians variabel terikatnya sebesar 79,7 persen, dimana sisanya yaitu

sebesar 20,3 persen dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

Saran

Berdasarkan temuan atau hasil penelitian ini maka penulis mengajukan beberapa saran yang dapat digunakan sebagai alternatif bagi pihak pengeloa KSP Bina Usaha Utama Semarang guna meningkatkan kinerja karyawannya, antara lain adalah :

1. Dari hasil uji t ternyata variabel gaya kepemimpinan transformatif memiliki nilai yang paling kecil terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dibandingkan dengan variabel lainnya. Dengan demikian maka perlu adanya upaya-upaya lain agar gaya kepemimpinan transformatif yang ada di KSP

- Bina Usaha Utama Semarang dapat berjalan dengan maksimal terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB), misal dengan cara menumbuhkembangkan adanya budaya organisasi.
2. Dari hasil uji t ternyata variabel disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, dengan demikian maka perlu adanya upaya-upaya guna meningkatkan disiplin kerja agar kinerja karyawan itu sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan tersebut. Misal dengan selalu hadir tepat waktu, mentaati peraturan kerja, mentaati standar kerja dll.
3. Dilihat dari hasil koefisien determinasi dimana 20,3 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, maka diharapkan pada penelitian yang akan datang

akan ada penelitian yang berkelanjutan dengan mengambil variabel selain gaya kepemimpinan transformatif, disiplin kerja dan OCB, misalkan variabel gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, budaya organisasi dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoki, Herdian Dito. 2010. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Univesitas Diponegoro
- Arif Sehfudin. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi Tidak dipublikasikan*. Universit as Diponegoro
- Danfar. 2009. *Pengertian, Tujuan, dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan*
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja*. Bandung :Alfabeta
- Ghozali, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang

- Ginanjar, Sigit Nursasongko. 2012. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kejadian Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai: Universitas Diponegoro*
- Gujarati. 2004. *Pengujian Asumsi Klasik*. Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta :Penerbit Bumi Aksara
- Khoirusmadi, Ahmad Shofian. 2011. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*.Universitas Diponegoro
- Mangkunegara dan Anwar, P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Remaja Resdakarya
- Mariam. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Universitas Diponegoro
- Maulizar, Musnadi, Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1):h:1-13
- Mondy, Wayne, R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Munawaroh. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 16(2):h:136-144
- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. Paine, J.B dan Bachrach, D.G. 2007. *Organizational Citizenship Behavior A Critical Review of the Theoretical Literature and Suggestions for Future Research*.*Journal of Management*, 26. Hal 513-563
- Santosa. 2001. *Pengujian Instrument Penelitian:Universitas Indonesia*
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Suharsimi Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Bina Aksara
- Suparmi. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang. *Jurnal Media Ekonomi dan*

Manajemen, 21(1): h:
17-27

Suprayitno. 2007. Pengaruh
Disiplin Kerja,
Lingkungan Kerja dan
Motivasi Kerja terhadap
Kinerja Karyawan.
*Jurnal Sumber Daya
Manusia*, 2(1): h: 23-24

Suryo dan Bikhu Dharma. 2010.
Pengaruh Gaya
Kepemimpinan
Transformasional,
Budaya Organisasi dan
Inovasi terhadap Kinerja.
*Jurnal Aplikasi
Manajemen*, 8(2): h:
391-403

Sutrisno dan Mulyamto. 2007.
Pengaruh
Kepemimpinan,
Komunikasi, Kompensai
dan Motivasi terhadap
Kinerja Pegawai. *Jurnal
Sumber Daya Manusia*,
2(1): h: 54-58

Triyatno, Agusdan Elisabeth
Cintya Santosa. 2009.
*Organizational
Citizenship Behavior*
(OCB) dan Pengaruhnya
terhadap Keinginan
Keluar dan Kepuasan
Kerja Karyawan. *Jurnal
Manajemen*, Volume 7,
No.4, Mei 2009. Hal 4

Wahyuni, Dewi Urip. 2008.
Pengaruh Motivasi,
Kepemimpinan, dan
Disiplin Kerja terhadap
Kinerja melalui Perilaku
Karyawan pada Guru
SMA Swasta di Kawasan
Surabaya Barat. *Jurnal
Ventura*, 11(3): h: 215-
236