

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap  
Organizational Citizenship Behavior di Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya**

**The Impact of Transformational and Transactional Leadership Style on *Organizational  
Citizenship Behavior* in Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya**

**Helen Agustina dan Pauline Kriwangko**

Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra Surabaya

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

Helenagustina94@gmail.com

Pauline.kriwangko@gmail.com

**Abstrak**

Peneliti berusaha mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sampel penelitian ini terdiri dari 57 orang responden yang datanya dianalisis menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dianggap lebih mampu memimpin para karyawan dan memicu tindakan karyawan yang melebihi peran yang diharuskan.

Kata Kunci :

Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, *Organizational  
Citizenship Behavior*.

**Abstract**

This experiment aimed to find out the impact of transformational and transactional leadership style on *Organizational Citizenship Behavior*. The sample consisted of 57 workers that answered some statements which analyzed using PLS. Research shows transformational and transactional leadership style influence positively and significantly against *Organizational Citizenship Behavior* in achieving organizational goals. Transformational leadership style found to be dominant on *Organizational Citizenship Behavior* than transactional leadership style. So it concluded that transformational leadership style considered to be able to lead the employees and as trigger action exceeds the employees's duties.

Keywords :

Transformational Leadership, Transactional Leadership, *Organizational Citizenship  
Behavior*.

## 1. Pendahuluan

Dewasa ini, dalam kehidupan bangsa Indonesia, memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berdaya tahan kuat dan perilaku yang berkualitas sangatlah penting, karena kemakmuran suatu bangsa tidak lagi hanya ditentukan oleh sumber daya alam saja, melainkan oleh kualitas sumber daya manusianya pula. Rendahnya pendidikan bangsa Indonesia masa kini, mengakibatkan orang-orang membutuhkan sosok pemimpin yang kuat. Pada dasarnya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki perspektif yang sama dalam hal kepemimpinan, yaitu memberikan “sesuatu” agar pengikut bergerak menuju tujuan organisasi.

Sushi Tei merupakan salah satu restoran bertema Jepang yang menyajikan makanan yang menarik maupun kreatif bagi para penggemar masakan Jepang. Restoran ini terdapat di 3 mall yang ada di Surabaya, yaitu di Galaxy Mall, Ciputra World, dan Tunjungan Plaza 5. *Outlet* yang diteliti oleh peneliti adalah *outlet* yang terletak di Galaxy Mall, Surabaya. Terkait dengan penelitian, peneliti melakukan survei awal berupa wawancara singkat dan pembagian kuisioner pra-penelitian yang dibagikan pada 18 September 2016, sehingga diketahui total karyawan yang bekerja di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya ini berjumlah 67 orang karyawan.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Zabihi, Hashemzahi dan Tabrizi (2012) dalam jurnalnya yang berjudul “*Impacts of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior*”, menghasilkan hasil akhir dimana kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam penelitian yang juga dilakukan oleh Rodrigues dan Ferreira (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “*The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors*” disebutkan, “*Various recent studies (Babcock-Roberson & Strickland, 2011; Cho & Dansereau, 2010; Eboli, 2010; Humphrey, 2012; Lian & Tui, 2012; Song, Kang, Shin, & Kim, 2012; Suliman & Obaidly, 2013; Wang, et al., 2011) have verified the relationships between transactional and transformational leadership styles and the organizational citizenship behaviors*”.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya”.

## Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang ada, maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih dominan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya?

## **Tujuan Penelitian.**

Berdasarkan pernyataan tersebut maka ditemukan bahwa tujuan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh dominan diantara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya.

## **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan fondasi dalam suatu organisasi karena kepemimpinan memegang peranan penting yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan terhadap kualitas proses bekerja yang akan menentukan sukses atau gagalnya sebuah organisasi. Robbins dan Judge (2015) menyatakan kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok melalui pencapaian sebuah visi atau suatu target.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan salah satu teori adopsi terbanyak pada zaman sekarang untuk mempelajari mengenai efektivitas kepemimpinan. Berikut merupakan penjelasan mengenai kedua gaya kepemimpinan tersebut.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin diharapkan dapat mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh pengikutnya sehingga dapat mendukung visi dan tujuan dari organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terbagi menjadi 4 dimensi, yaitu: 1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), 2) *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional), 3) *Intellectual stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan 4) *Individualized consideration* (Pertimbangan Individual).

### **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional dapat dikatakan sebagai perilaku dimana pemimpin memfokuskan perhatiannya dengan cara melakukan transaksi atau pertukaran secara ekonomi ataupun politik yang melibatkan pemimpin dengan anggotanya. Kepemimpinan transaksional memiliki empat dimensi menurut Robbins & Judge (2015): 1) *Contingent Reward*, 2) *Active management by exception*, 3) *Passive management by exception*, dan 4) *Laissez-Faire*.

### ***Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational citizenship behavior* adalah kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational citizenship behavior* melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku tersebut tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak. Dengan kata lain, *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku di mana seseorang mau melakukan atau melaksanakan sesuatu diluar *jobdesk* yang telah ditetapkan dengan tanpa adanya imbalan atau *reward*. *Organizational*

*Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi serta tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

Menurut Podsakoff, *et.al.*, (dalam Organ, 2006) ada beberapa dimensi yang membangun *Organizational Citizenship Behavior* yaitu: 1) *Altruism*, 2) *Conscientiousness*, 3) *Courtesy*, 4) *Sportsmanship*, dan 5) *Civic virtue*.

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Kepemimpinan transformasional yang menghargai serta peduli terhadap perasaan para pengikutnya akan membuat para pengikut menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, serta mengurangi perhatian terhadap kepentingan-kepentingan pribadinya sebagai cara untuk mencapai target organisasi. Dengan adanya sikap saling menghargai, akan tercipta upaya lebih dalam mencapai target organisasi, seperti membantu sesama rekan kerja ataupun terlibat dalam berbagai kegiatan yang tidak tercantum dalam *jobdesk* pekerjaan mereka.

### **Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan *Organizational Citizenship Behavior***

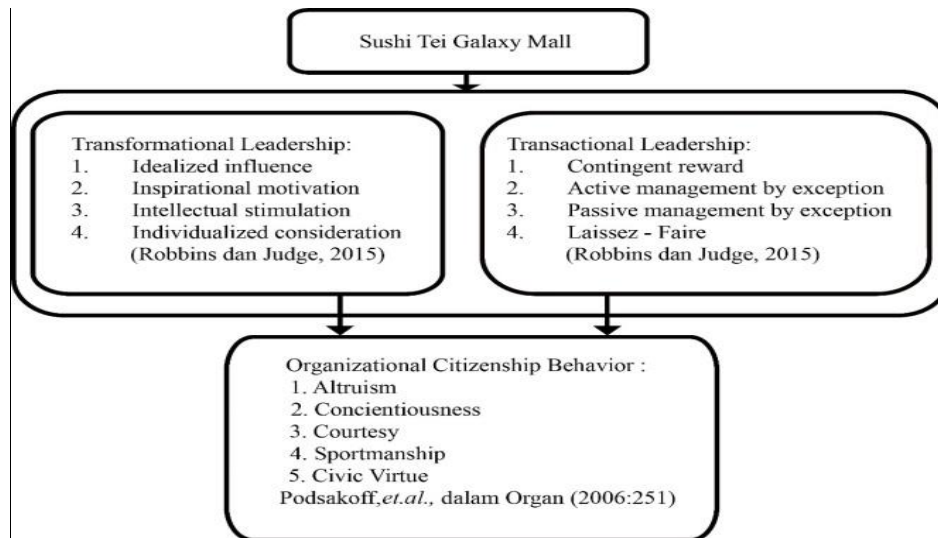
Kepemimpinan transaksional akan menjadikan imbalan sebagai cara untuk memimpin pengikutnya. Pemimpin transaksional terkait erat dengan dimensi-dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior*. Pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya untuk mencapai target yang ditentukan dengan cara mengklarifikasikan peran dan syarat dari tugas tersebut, demikian pula dengan cara menerapkan sistem *rewards* atau pemberian hukuman ketika target tercapai ataupun sebaliknya sehingga akhirnya akan membentuk loyalitas serta kepatuhan kepada organisasi.

### **Kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih dominan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Rumusan masalah ketiga yang muncul dari penelitian ini adalah apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih dominan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dari rumusan masalah tersebut akan diketahui gaya kepemimpinan yang lebih baik untuk diterapkan pada Sushi Tei. Berikut beberapa teori yang mendukung bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* lebih baik dibandingkan kepemimpinan transaksional. Rodrigues dan Ferreira (2015) pada hasil akhir jurnal nya menjelaskan bahwa hasil dari observasi juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mendemonstrasikan kekuatan yang lebih besar untuk memprediksi dimensi *Organizational Citizenship Behavior* ketika dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

### **Kerangka Pemikiran**

Dijelaskan bahwa di restoran Sushi Tei terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Dari kerangka pemikiran dapat dilihat bahwa terjadi hubungan antara dua gaya kepemimpinan tersebut dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Keduanya kemudian diprediksi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap adanya *Organizational Citizenship Behavior* yang akan diberikan oleh para karyawan. Kerangka pemikiran ini akan dikembangkan sehingga akan didapatkan hasil untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang lebih dominan dalam mempengaruhi OCB.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### Hipotesa

Dari rumusan masalah yang ada, maka dapat ditarik tiga hipotesa, antara lain yaitu :

H1: Kepemimpinan transformasional mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara positif dan signifikan di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya.

H2: Kepemimpinan transaksional mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara positif dan signifikan di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya.

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih dominan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya.

### 3. METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yang dimana merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu.

#### Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya yang berjumlah 67 orang karyawan. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2012). Teknik pengambilan sampel yang peneliti digunakan adalah *purposive sampling*. Untuk menentukan sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin (dalam Riduwan, 2005). Dengan jumlah populasi sebanyak 67 orang dan tingkat kesalahan yang dikehendaki 5% maka didapatkan jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah sebanyak 57 responden.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan oleh peneliti adalah data kuantitatif. Peneliti mendapatkan data dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada 67 karyawan yang bekerja di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya. Serta melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan dan *manager* di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya yang dapat membantu peneliti dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan.

### **Metode dan Teknik Pengambilan Data**

Data primer dalam penelitian ini diambil menggunakan metode survei lapangan, yaitu melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner yang dibagikan merupakan kuesioner dengan *close-ended question*, di mana jawaban responden telah dibatasi dengan alternatif jawaban yang telah disediakan oleh peneliti dengan metode *Five Likert Scale*.

### **Definisi Operasional Variabel**

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional (X1)
2. Gaya kepemimpinan transaksional (X2)
3. *Organizational citizenship behavior* (Y1)

### **Teknik Analisa Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda.

Tujuan PLS adalah memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan diantara kedua variabel tersebut. Keunggulan metode ini adalah tidak memerlukan asumsi dan dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

### **Analisis Statistik Deskriptif**

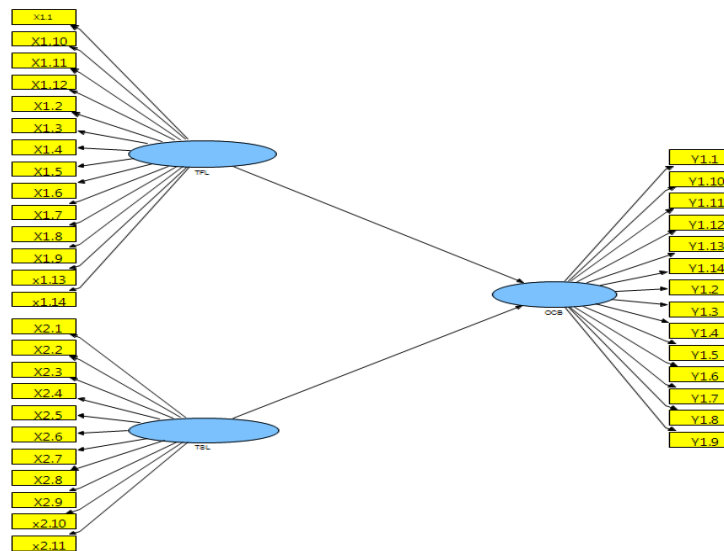
Sugiyono (2012) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan statistik dalam menganalisis data.

Dari rumus diatas dihasilkan perhitungan interval kelas sebagai berikut :

- a. 1,00-1,80 : Sangat Tidak Setuju
- b. 1,81-2,60 : Tidak Setuju
- c. 2,61-3,40 : Netral
- d. 3,41-4,20 : Setuju
- e. 4,21-5,00 : Sangat Setuju

### Mengkonstruksi *Diagram Path*

Diagram path merupakan representasi grafis mengenai keterkaitan antara variabel dependen dan variabel independen.



Gambar 2. Diagram *Path Partial Least Square*

### Uji Coba Alat Tes

Uji coba alat tes dilakukan pada tanggal 19 November 2016 dengan cara menyebarkan kuisioner kepada 30 responden di Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya dengan tujuan untuk mengevaluasi kelemahan yang terdapat pada penelitian ini. Dari hasil yang terkumpul, diketahui bahwa terdapat satu indikator dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan pernyataan, “Saya bersedia mengikuti setiap perubahan yang terjadi di dalam Sushi Tei” dengan hasil 0,461912 yang tidak memenuhi syarat validitas PLS dimana nilai minimum diharuskan mencapai 0,5. Berdasarkan data tersebut, peneliti memutuskan untuk menghapus pernyataan tersebut dari kuisioner.

### Evaluasi *Outer Model*

- Validitas Konvergen  
*Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *loading factor* > 0,50.
- Validitas Diskriminan  
Peneliti menggunakan AVE sebagai syarat validitas diskriminan. Nilai AVE minimum untuk menyatakan bahwa keandalan telah tercapai adalah sebesar 0,50 (Widjajanto, 2008).
- Uji Reliabilitas  
Uji reliabilitas dalam PLS adalah dengan menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Rule of thumbs* menurut Hair, et al. (2008) nilai *alpha* atau *composite reliability* > 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015).

### **Evaluasi *Inner Model***

Dalam analisis PLS, model struktural dapat dievaluasi melalui  $R^2$  (reliabilitas indikator).  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis dengan melihat nilai t-statistik > t-tabel secara signifikan.

## **4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran umum Perusahaan**

Sushi tei merupakan bisnis restoran Jepang yang berdiri sejak tahun 1994 dan berpusat di Singapura. Sampai saat ini telah terdapat tiga puluh lima *outlet* Sushi Tei, dengan delapan belas *outlet* yang tersebar di Jakarta. Di Surabaya *Outlet* Sushi Tei mulai berdiri sejak tahun 2006, dan hingga saat ini sudah berjumlah 3 *outlet* yang terletak di Galaxy Mall Extension (Jl. Dharmahusada Indah Timur 36-37), Tunjungan Plaza 5 (Jl. Basuki Rachmat 8-12), dan Ciputra World (Jl. Mayjen Sungkono 89). Sushi Tei menyajikan menu yang sangat bervariasi, serta kesegaran makanan yang memikat hati *customer*. Tampilan makanan yang menarik serta rasa yang menggiurkan jugalah yang membuat Sushi Tei semakin terkenal luas. Sushi Tei juga menerapkan konsep *open kitchen* pada setiap *outlet* yang dimiliki. Konsep *open kitchen* ini merupakan salah satu cara untuk memberikan pengalaman yang istimewa bagi *customer*. Dengan adanya *open kitchen*, memungkinkan *customer* untuk menyaksikan keterampilan *chef* Sushi Tei dalam mengolah hidangan yang menggugah selera.

### **Hasil Penelitian**

Pengumpulan data dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner penelitian kepada karyawan Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya. Kuesioner yang disebarkan berjumlah 67 kuesioner, sebanyak 10 kuisisioner atau 14,93% diantaranya dianggap tidak valid karena tidak memenuhi syarat sehingga hanya 57 kuisisioner yang dapat diolah.

### **Deskripsi Karakteristik Profil Responden**

Diperoleh informasi bahwa di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya sebagian besar responden yaitu sebanyak 22 pria dengan presentase 38,6% dan sebanyak 35 wanita dengan presentase 61,4%.

Diperoleh informasi bahwa di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya sebagian besar responden yaitu sebanyak 31 orang atau sebesar 54,4% berumur antara 25-30 tahun, dan 24 orang atau sebesar 42,1% berumur antara 17-25 tahun sedangkan untuk responden di atas 30 tahun hanya 2 orang atau 3,5% saja.

Diperoleh bahwa di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya sebagian besar responden berpendidikan terakhir SMA dengan jumlah 51 orang atau 89,5%, sisanya sebesar 10,5% atau 6 orang berpendidikan terakhir SMP, D3, dan S1 yaitu masing-masing 2 orang atau sebesar 3,5%.

Diperoleh informasi bahwa di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya sebagian besar responden yaitu bersatus kepegawaian sebagai pegawai tidak tetap sebanyak 49 orang atau sebesar 86%, sedangkan sisanya sebagai pegawai tetap dengan jumlah 8 orang saja.



Diperoleh informasi bahwa di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya sebagian besar responden yaitu sebanyak 50 orang atau sebesar 87,7% bekerja selama lebih dari 6 bulan tetapi tidak lebih dari 3 tahun, sedangkan sisanya sebanyak 7 orang telah bekerja lebih dari 3 tahun.

### **Teknik Analisis**

#### **Analisis Deskriptif**

Jarak interval kelas 0,8 merupakan interval masing-masing kategori.

### **Uji Validitas dan Reliabilitas Pre - Test**

#### **Uji Validitas**

Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3), maka butir instrumen dinyatakan valid. Semua butir pernyataan yang mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, maupun *organizational citizenship behavior* dinyatakan valid.

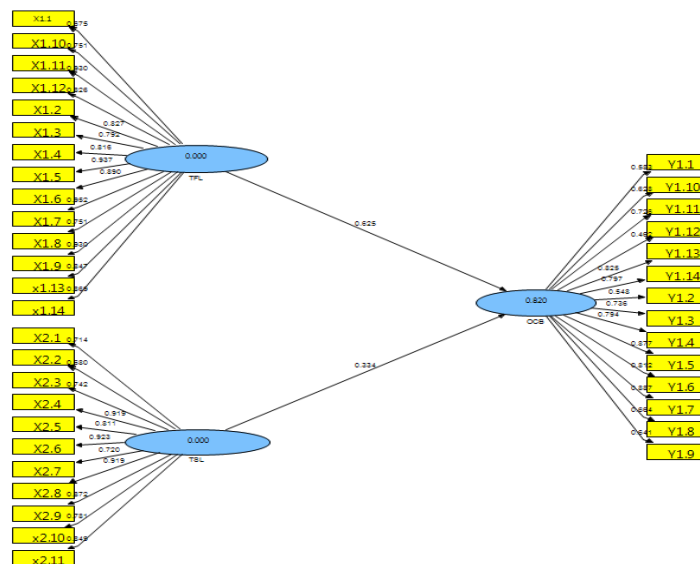
Berdasarkan data yang ada, semua butir pernyataan yang mengukur variabel kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *Organizational citizenship behavior* dinyatakan valid. Hal ini terjadi karena keseluruhan item pernyataan menghasilkan nilai korelasi  $> 0,3$ .

#### **Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi dari instrumen penelitian. Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* berada diatas 0,6.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel dinyatakan valid dengan nilai 0,946 untuk variabel kepemimpinan transformasional, nilai 0,898 untuk variabel kepemimpinan transaksional, dan nilai 0,835 untuk dimensi *Organizational Citizenship Behavior*. Semua nilai menunjukkan bahwa variabel dalam penelitian ini reliabel karena mempunyai nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan akan mampu memperoleh data yang konsisten yang berarti bila pernyataan itu diajukan kembali akan diperoleh jawaban yang relatif sama dengan jawaban sebelumnya

## Analisis Inferensial dengan *Partial Least Square (PLS)*



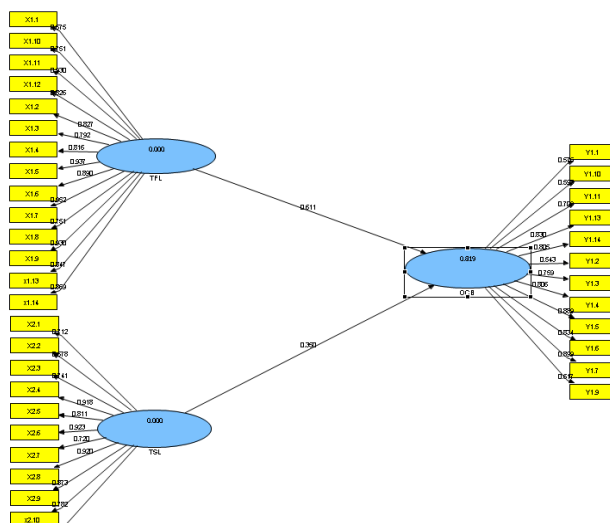
Gambar 2. *Diagram Path Algorithm*

### Evaluasi *Outer Model*

#### a) Validitas Konvergen

Nilai dari *outer loading*  $> 0.50$ , maka faktor tersebut memiliki nilai validitas konvergen yang baik.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Hanya untuk indikator pernyataan ke 12 tentang *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai loading faktor sebesar 0,4619, sehingga harus dihilangkan dalam model. Berikut nilai *outer loading* setelah menghilangkan pernyataan ke 12 tentang *Organizational Citizenship Behavior*.



Gambar 3. *Diagram Path Algorithm (setelah reduksi)*

Berdasarkan Gambar 3 di atas setelah menghilangkan Y12 diperoleh nilai loading factor > 0,5. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

b) *Average Variance Extracted (AVE)*

Tabel 7.

Nilai AVE dan Nilai Composite Reliability

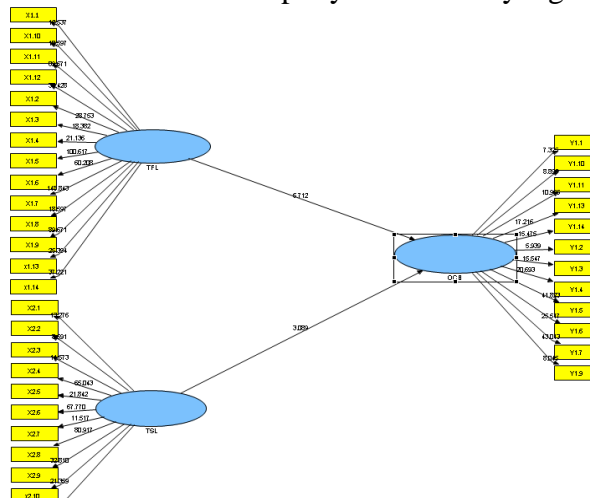
Variabel	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
OCB	0.5481	0.9391	0.8287	0.9286
TFL	0.7159	0.9722	0	0.9687
TSL	0.6664	0.956	0	0.9487

Dari tabel 7 di atas terlihat bahwa nilai akar AVE > 0,5, hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam model yang diestimasi memenuhi *criteria discriminant validity*.

c) *Composite reliability*

Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0.7, walaupun bukan merupakan standar absolut.

Dari tabel 7 di atas terlihat nilai *composite reliability* dari setiap variabel > 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai reabilitas yang baik.



Gambar 4. *Diagram Bootstrapping (setelah reduksi)*

d) *Goodness of Fit - Inner Model*

Dari tabel 7 di atas memberikan nilai 0,8287 untuk konstruk *Organizational Citizenship Behavior* yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mampu menjelaskan varians *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 82,87%. Sedangkan sisanya 17,12% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

#### e) Uji Kausalitas

Dari tabel 8 di atas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 5,9372. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,6245 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah positif. Gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh sebesar 3,0212. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,3411 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah positif. Nilai *original sample estimate* kepemimpinan transformasional lebih tinggi dibandingkan kepemimpinan transaksional atas pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih dominan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diterima.

### **Pembahasan**

#### **Gaya Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 5,9372 lebih besar dari pada nilai t tabel sebesar 1,96 dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0,6245 yang menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para pengikut menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan mengurangi perhatian terhadap kepentingan-kepentingan pribadinya. Kepemimpinan transformasional yang menghargai serta peduli terhadap perasaan para pengikutnya akan membuat para pengikut menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, serta mengurangi perhatian terhadap kepentingan-kepentingan pribadinya sebagai cara untuk mencapai target organisasi. Hal ini didukung oleh jurnal yang ditulis Zabihi, Hashemzahi dan Tabrizi (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan sebuah visi yang akan menginspirasi bawahannya untuk mengupayakan pencapaian yang lebih dari ekspektasi sehingga terjadi *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **Gaya Kepemimpinan Transaksional Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 3.0212 lebih besar dari pada nilai t tabel sebesar 1,96 dengan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,3411 yang menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah positif. pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya untuk mencapai target yang ditentukan dengan cara mengklarifikasikan peran dan syarat dari tugas tersebut, demikian pula dengan cara menerapkan sistem *rewards* atau pemberian hukuman ketika target tercapai ataupun sebaliknya.

Zabihi, Hashemzahi dan Tabrizi (2012) menguraikan, seorang pemimpin transaksional mampu untuk mengenali dan memberi penghargaan terhadap pencapaian dari pengikutnya dengan cara yang tepat. Selain itu, dikarenakan telah memiliki pengalaman mendapatkan hasil dari kerja kerasnya, pengikut tentunya akan dengan kemauannya sendiri meningkatkan partisipasinya di dalam hal-hal bersifat keorganisasian.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional lebih dominan di Restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya**

Hasil penelitian yang didapatkan dari responden menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dibuktikan oleh nilai *original sample estimate* kepemimpinan transformasional lebih tinggi dibandingkan kepemimpinan transaksional atas pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Beberapa jurnal mendukung bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih dominan dibandingkan kepemimpinan transaksional, seperti jurnal Rodrigues dan Ferreira (2015) yang berjudul “*The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior*” serta jurnal yang ditulis oleh Zabihi, Hashemzahi dan Tabrizi (2012) yang berjudul “*Impacts of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior*”.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data di atas maka dapat di simpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya.
2. Gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya.
3. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh lebih dominan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di restoran Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya.

### **Saran**

Saran yang bisa diberikan untuk kemajuan perusahaan berhubungan dengan peningkatan *Organizational citizenship behavior* adalah:

1. Untuk meningkatkan kinerja pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, diharapkan:
  - a) Pemimpin memahami visi dan misi Sushi Tei dan menerapkannya dengan baik dan jelas kepada para karyawan.
  - b) Pemimpin menjadi penasihat yang dapat mendengarkan aspirasi serta menghargai setiap karyawannya.
2. Untuk meningkatkan kinerja pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional, diharapkan:
  - a) Pemimpin memberikan evaluasi pada awal dan akhir shift dengan sekiranya menawarkan karyawan yang bekerja melebihi target Sushi Tei dengan bonus atau imbalan yang menggiurkan.

- b) Pemimpin lebih mendelegasikan dan memberikan otoritas serta kesempatan pada karyawan untuk mengambil keputusan operasional sehari-hari.
3. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dibandingkan kepemimpinan transaksional sehingga lebih baik untuk dikembangkan.
4. Kepemimpinan transformasional lebih sesuai untuk diterapkan pada bidang industri jasa seperti restoran.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., Jogiyanto, H. M., (2015). *Partial Least Square (PLS)- Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Penerbit CV. Andi Offset.
- Bass, B.M., Jung, D.I., Avolio, B.J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (22), 207-218. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/213940104?accountid=25704>.
- Berry, L.M., Houston, J.P. (1993). *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York : McGraw-Hill International.
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., Zhen, K.W.P., (2011)., Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, 17 (6), 89 – 104.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Mariam, R. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO). Skripsi S1 Universitas Diponegoro, Semarang.
- McCallum, S. & O'Connell, D. (2007). Social capital and leadership development: Building stronger leadership through enhanced relational skills, *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (2), 152 – 166.
- Organ, Dennis W., et.al. (2006) *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Riduwan. (2005). *Skala pengukuran variabel-variabel penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Robbins, P. S., Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi*, (12<sup>th</sup> ed.). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, P. S., Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior*. (16<sup>th</sup> ed.). London: Pearson Education Limited.
- Rodrigues, A. O. & Ferreira, M. C, (2015), The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors, *Psycho-USF*, 20 (3), 493-504.

- Siagian, R. (12 Agustus 2014.).Rendahnya kualitas SDM dan memperbaiki sistem pendidikan. *Medan Bisnis*. Retrieved 20 November 2016. From <http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2014/08/12/110952/rendahnya-kualitas-sdm-dan-memperbaiki-sistem-pendidikan/>.
- Siagian, R. (05 Agustus 2015).Sinkronkan SDA dengan kualitas SDM Indonesia. *Medan Bisnis*. Retrieved 20 November 2016. From <http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2015/08/05/178908/sinkronkan-sda-dengan-kualitas-sdm-indonesia/>.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Syukro, R. (2013). *Kualits Pendidikan di Indonesia Masih Rendah*.From <http://www.beritasatu.com/pendidikan/144143-kualitas-pendidikan-di-indonesia-masih-rendah.html/>, 13 Oktober 2013.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011).Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/1059601111401017>.
- Widjajanto, N. (2008). *Sistem informasi akuntansi*. Jakarta: Erlangga. PT Gelora Aksara Pratama.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Zabihi, M., Hashemzahi, R., dan Tabrizi, K.G., (2012). Impacts of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior, *World Applied Sciences Journal*, 16 (8), 1176-1182.