

## **Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan: Bagaimana Peranan Kepemimpinan Transformasional?**

**Robbana Rizka Amelia Pramesta**

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

**Diah Sofiah**

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

**Yanto Prasetyo**

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

E-mail: [diahsofiah@untag-sby.ac.id](mailto:diahsofiah@untag-sby.ac.id)

### **Abstract**

*Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a constructive effort by individuals to identify and implement changes that companies need because behavior is not enough to help, but employee behavior is important in improving working methods, policies, and procedures to improve situations and performance. Transformational leadership can influence the emergence of Change-Oriented OCB behavior as an external factor because the motivation and invitation to bring about change in the organization make employees active participants in the development of the company. The aim of this study is to find out the relationship between transformational leadership and Change-Oriented OCB. This study is a quantitative correlational study involving a total population of 90 respondents. The scale of measurement of transformational leadership variables and Change-Oriented OCBs using the Likert scale. The results of the test were tested using product moment analysis. The correlation test results between transformational leadership and Change-Oriented OCBs produced a very significant positive relationship, which means that it can be concluded that the higher the transformational leader, the higher is the Change-Oriented OCB, on the contrary that the lower the transformational leadership, the lower is the changing-oriented OCB.*

**Keywords:** *Change-Oriented OCB; Employee; Transformational Leadership*

### **Abstrak**

*Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah usaha konstruktif yang dilakukan individu untuk mengidentifikasi dan menerapkan perubahan yang dibutuhkan perusahaan karena perilaku membantu saja tidak cukup melainkan perilaku karyawan penting dalam meningkatkan metode kerja, kebijakan, dan prosedur untuk memperbaiki situasi dan kinerja. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi munculnya perilaku *Change-Oriented OCB* sebagai faktor eksternal karena motivasi dan ajakan untuk memberikan perubahan pada organisasi membuat karyawan menjadi turut serta aktif pada perkembangan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *Change-Oriented OCB*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional yang melibatkan keseluruhan populasi sejumlah 90 responden. Skala pengukuran pada variabel kepemimpinan transformasional dan *Change-Oriented OCB* menggunakan skala likert. Hasil penelitian diuji menggunakan uji analisis *product moment*. Hasil uji korelasi antara antara kepemimpinan transformasional dengan *Change-Oriented OCB* menghasilkan hubungan positif yang sangat signifikan, artinya dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula *Change-Oriented OCB*, sebaliknya bahwa semakin rendah kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah pula *Change-Oriented OCB*.*

**Kata kunci:** *Change-Oriented OCB; Karyawan; Kepemimpinan Transformasional*

## **Pendahuluan**

Karyawan menjadi aspek penting ketika suatu perusahaan ingin melakukan perubahan supaya tujuan dapat tercapai sesuai perencanaan awal didirikannya suatu perusahaan. Mulai dari tingkat eksekutif hingga tingkat operasional bekerja sama demi meraih target perubahan secara optimal. Pada implementasinya belum banyak karyawan yang bersedia untuk bekerja lebih dari kapasitas, sedangkan untuk meraih tujuan perusahaan ini diperlukan kontribusi lebih dari karyawan. Baik itu sumbangan berupa tenaga maupun ide kreatif tentunya dapat membantu pada proses perubahan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan akan menjadi lebih berkembang jika karyawan aktif ikut andil dalam perubahan-perubahan tersebut (Mangkunegara, 2011).

Perubahan dilakukan untuk mengatasi munculnya isu krisis ekonomi pasca berakhirnya masa pandemi covid-19 yang banyak dibicarakan oleh para peneliti dan pakar ekonomi. Kemungkinan krisis ini diperkirakan oleh Abimanyu, dkk. (2023) terjadi satu hingga dua tahun lamanya. Apabila tidak dilakukan pencegahan terhadap krisis ini, banyak perusahaan akan mengalami kerugian. Perubahan pada perusahaan dibantu dengan mengoptimalkan kontribusi karyawan atau sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Perusahaan membutuhkan karyawan dengan perilaku rela bekerja melebihi tugas utamanya tanpa mengharapkan imbalan dan berperan aktif untuk perubahan perusahaan. Kesediaan karyawan dengan berpartisipasi ketika perusahaan menghadapi permasalahan membuat perusahaan menjadi lebih cepat untuk mencapai tujuan secara efisien (Nurhayati, 2016).

Perilaku karyawan untuk bekerja lebih ini sering dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Menurut Choi (2007), pada konteks perubahan bekerja lebih saja tidak cukup, namun dibutuhkan juga kreativitas untuk meningkatkan dan memperbaiki prosedur tanpa menghiraukan aturan utama dari perusahaan yang disebut sebagai *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Morrison & Phelps (1999) mengatakan bahwa perilaku *Change-Oriented OCB* ini pada dasarnya tidak harus dimiliki oleh karyawan, namun perusahaan akan sangat diuntungkan karena perusahaan menjadi lebih responsif terhadap peluang yang ada.

Beberapa penelitian sebelumnya mengenai *Change-Oriented OCB* menunjukkan bahwa munculnya perilaku *Change-Oriented OCB* pada karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti gaya kepemimpinan, *innovative climate*, *psychological empowerment*, dan rasa tanggung jawab (Ta'amnha, M. A, 2022; Choi, 2007; Morrison & Phelps, 1999). Diantara penelitian-penelitian tersebut, gaya kepemimpinan transformasional menjadi faktor yang paling berpengaruh secara langsung dengan sangat signifikan pada terbentuknya perilaku *Change-Oriented OCB*. Namun, belum ada penelitian yang menilai hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku *Change-Oriented OCB* pada karyawan industri manufaktur di Indonesia.

Berdasarkan hasil dari penelusuran tersebut, Kebaruan dari penelitian ini terdapat pada penelusuran hubungan yang terjadi diantara kepemimpinan transformasional dengan *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) dan pemilihan subjek penelitian yakni karyawan industri manufaktur. Peneliti membutuhkan pandangan mereka yang dituntut mencapai target harian dengan cepat dan disamping itu dibutuhkan peran ekstra demi kemajuan perusahaan. Menurut Robbins & Mary (2012), Pemimpin disini juga berperan dalam mendistribusikan pembagian tugas, sehingga terbentuk interaksi antara karyawan dengan pemimpin yang mengarah pada tercapainya tujuan organisasi.

Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu membawa organisasi pada kemajuan dengan memberikan motivasi dan inspirasi yang kreatif, sehingga perusahaan dapat menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Pemimpin seperti ini akan membuat bawahannya kagum dan menjadi termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik daripada sebelumnya (Khairuddin, 2020). Berdasarkan pemaparan tersebut, didapatkan hipotesis penelitian yakni terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan *change-oriented organizational citizenship behavior (OCB)*.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional. Penelitian korelasional dipilih untuk mengetahui hubungan antara variabel X dengan variabel Y. Pada penelitian ini Kepemimpinan Transformasional merupakan variabel X sebagai variabel independen dan *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* merupakan variabel Y sebagai variabel dependen. Penelitian ini melibatkan seluruh populasi karyawan CV. S berjumlah 90 orang. Perusahaan yang dipilih bergerak di bidang industri manufaktur. Karyawan sebagian besar bertugas di bagian produksi dan sisanya bertanggung jawab pada bagian administrasi perusahaan. Pengambilan data dilakukan secara langsung dengan memberikan lembar kuesioner kepada partisipan penelitian.

Pengumpulan data pada skala psikologis dilakukan menggunakan skala likert yang terdiri atas lima pilihan jawaban yakni sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Skala pengukuran pada penelitian ini yaitu skala kepemimpinan transformasional dengan validitas aitem bergerak dari 0,263 sampai dengan 0,764 menghasilkan 20 aitem valid tanpa ada aitem yang gugur dan koefisien reliabilitas sebesar 0,926. Kemudian, pada skala *change-oriented OCB* menunjukkan hasil uji validitas aitem yang bergerak dari 0,267 hingga 0,762 menghasilkan 19 aitem valid dan 4 aitem gugur, serta koefisien reliabilitas diperoleh  $\alpha = ,896$ . Teknis analisis data yang digunakan merupakan uji dikarenakan pada kedua uji prasyarat yakni uji normalitas dikatakan bahwa data terdistribusi normal dengan skor signifikansi sebesar 0,092 ( $p > 0,05$ ), serta pada uji linieritas menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang linier diantara kedua variabel dengan skor signifikansi sebesar 0,076 ( $p > 0,05$ ).

## Hasil

Penelitian di dilakukan pada 90 karyawan yang bekerja di CV. S. Penelitian berlangsung mulai tanggal 31 Oktober 2023 sampai dengan tanggal 6 November 2023. Karena hasil uji prasyarat menunjukkan bahwa data berdistribusi normal dan linier, maka analisis data dihitung menggunakan aplikasi *SPSS 25 for Windows*

dengan menggunakan product moment. Temuan yang penting datang dari analisis *product moment*. Skor koefisien korelasi sebesar 0,521 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang menunjukkan nilai p kurang dari 0,01, artinya temuan ini menunjukkan bahwa Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* memiliki hubungan positif yang sangat signifikan. Hasil analisis data ditunjukkan pada tabel 1.

**Tabel 1. Korelasi Product Moment**

<b>Pearson Correlation</b>	<b>p</b>	<b>Keterangan</b>
0,521	0,000	P<0,01 (Sangat Signifikan)

Sumber: Output SPSS

Skor mean empiris yang lebih besar dibandingkan dengan mean teoritis diartikan bahwa tingkat variabel pada subjek tersebut tinggi. Tabel 2 menunjukkan bahwa tingkat kedua variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan *change-oriented OCB* pada karyawan CV. S dapat dikatakan tinggi.

**Tabel 2. Rerata Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Mean Teoritis</b>	<b>Mean Empiris</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan Transformasional	60	79,88	Tinggi
<i>Change-Oriented OCB</i>	57	79,96	Tinggi

## **Pembahasan**

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat korelasi positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan perilaku *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior*. Dengan kata lain, semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat *Change-Oriented OCB*, dan juga berlaku sebaliknya bahwa semakin rendah kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah pula tingkat *Change-Oriented OCB*, maka dapat diterima hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan perilaku *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* mempunyai hubungan yang positif.

Perilaku *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* termasuk kedalam perilaku extra role, sehingga bukan menjadi kewajiban karyawan untuk memiliki perilaku tersebut. Implementasi dari *Change-Oriented OCB* ialah karyawan berpartisipasi secara aktif dalam mendukung perubahan, yang pada gilirannya meningkatkan kapasitas perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang terus berubah. Karyawan dengan perilaku *Change-Oriented OCB* cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, lebih cepat beradaptasi, dan lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan baru.

Dalam aspek *Change-Oriented OCB* terdapat *In-Role Behavior*, maka dapat dipastikan bahwa karyawan dengan perilaku ini akan menyelesaikan seluruh kewajibannya ketika bekerja. Selain itu, karyawan dengan senang hati akan membantu tugas-tugas diluar dari tugas utama, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan saling memberikan dukungan. Jika faktor internal yang dapat mempengaruhi *Change-Oriented OCB* pada karyawan seperti *psychological empowerment* dan rasa tanggung jawab hanya dapat dimunculkan oleh individu itu sendiri (Choi, 2007), maka yang dapat dilakukan perusahaan adalah memberikan sebab munculnya perilaku tersebut melalui faktor eksternal yakni gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan (Bettencourt, 2004), gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku *Change-Oriented OCB* ini salah satunya adalah *Kepemimpinan Transformasional*.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Ta'Amnha, dkk. (2022) yang menjabarkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* secara langsung. Salah satu hal yang perusahaan lakukan dalam memunculkan perilaku *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* adalah melibatkan karyawan dalam setiap proses perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam perusahaan melalui peran pemimpin. Pemimpin yang memberikan motivasi dan inspirasi bagi karyawan membuat karyawan cenderung lebih terikat dengan perusahaan dan memberikan stimulasi untuk berperilaku *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior*. Perilaku positif ditunjukkan oleh karyawan terhadap perusahaan yang mendukung mereka sebagai hasil evaluasi terhadap sumber daya yang melayani kepentingan mereka (Hooley, Broderick, & Möller, 1998; Samad, 2012; Muzaki & Anggraeni, 2020).

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting dalam konteks pengelolaan perubahan organisasi. Organisasi dapat mempertimbangkan pengembangan dan penguatan *Kepemimpinan Transformasional* sebagai strategi untuk meningkatkan tingkat *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* di kalangan karyawan. *Kepemimpinan Transformasional* telah diakui sebagai suatu bentuk kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan positif dalam organisasi, sedangkan *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* mencakup perilaku sukarela yang bersifat proaktif dalam mendukung perubahan organisasi.

Pemimpin mempunyai kemampuan untuk membuat pekerja lebih sadar akan peran mereka dalam memfasilitasi perubahan, melibatkan karyawan dalam program komunikasi yang transparan mengenai tujuan perubahan, serta memberikan pemahaman yang lebih baik tentang arah *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi, serta dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan. Berdasarkan uraian pembahasan tersebut, pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mampu untuk memberikan stimulasi supaya membentuk perilaku *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan ketika bekerja, maka penting

untuk perusahaan menumbuhkan karakter pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini penting untuk dilakukan supaya dapat menghindari krisis ekonomi yang diperkirakan akan terjadi berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abimanyu, dkk. (2022). Perusahaan dapat bertahan dari krisis apabila karyawan yang menjadi aspek penting dalam pengelolaan perusahaan dapat mengatasi dan mengikuti perubahan yang terjadi. Karyawan bersama pemimpin bekerja sama untuk mencapai target dan visi bersama, sehingga menciptakan stabilitas bagi perusahaan.

Responden dalam penelitian kuantitatif ini berjumlah sembilan puluh orang yang bekerja di CV. S di Sidoarjo. Seluruh tenaga kerja di perusahaan berpartisipasi pada penelitian ini. Untuk menganalisis data digunakan uji *product moment*. Koefisien korelasi ditemukan pada hasil sebesar 0,521, dengan tingkat signifikansi  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Temuan ini menjawab tujuan dari penelitian untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior (OCB)* bahwa diantaranya terdapat hubungan positif yang sangat signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* meningkat seiring dengan Kepemimpinan Transformasional. Sebaliknya, *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior* menurun seiring dengan menurunnya Kepemimpinan Transformasional.

Saran yang dapat diberikan kepada perusahaan industri manufaktur adalah tetap mempertahankan kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan yang sudah tinggi tersebut dengan tetap memberikan motivasi kepada karyawan dengan penyampaian yang inspiratif dan menjaga kesempatan bagi karyawan untuk ikut berpartisipasi aktif dalam perubahan yang terjadi di perusahaan. Hal ini berdasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi membuat perilaku *change-oriented OCB* pada karyawan tinggi.

### **Referensi**

- Abimanyu, A., Imansyah, M. H., & Pratama, M. A. (2023). Will Indonesia enter the 2023 financial crisis? Application of early warning model system. *Economic Journal of Emerging Markets*, 15(1), 28–41. <https://doi.org/10.20885/ejem.vol15.iss1.art3>
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80(3), 165–180. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2003.12.001>
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467–484. <https://doi.org/10.1002/job.433>
- Hooley, G., Broderick, A., & Moller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 97–116. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09652549800000003>

- Khairuddin, K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Islamika Granada*, 1(1), 27–33. <https://doi.org/10.51849/ig.v1i1.10>
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Proceedings*, 42(4), 403–419. <https://doi.org/10.5465/apbpp.1998.27658099>
- Muzaki, I., & Anggraeni, A. I. (2020). The Role Of Psychological Empowerment, Workplace Friendship, Workplace Spirituality and Subjective Wellbeing on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Research in Management*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.32424/jorim.v3i1.97>
- Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) ( Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang). *Journal Of Management*, 2(2).
- Robbins, S. P., & Mary. C. (2012). *Manajemen* (10th ed.). Erlangga.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 486–493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>
- Ta'Amnha, M. A., Bwaliez, O. M., Samawi, G. A., & Al-Anaswah, M. F. (2022). The direct and indirect impacts of transformational leadership on employee change-oriented organizational citizenship behavior. *Corporate Ownership and Control*, 19(3), 147–157. <https://doi.org/10.22495/cocv19i3art11>