

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perilaku kewarganegaraan organisasi

1. Definisi Perilaku kewarganegaraan organisasi

Luthans (2006) menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi adalah perilaku sukarela yang di tunjukkan oleh karyawan (*ekstra role*) yang tidak termasuk dalam uraian jabatan. Perilaku ini secara spontan dilakukan tanpa perintah tertentu. Meskipun, perilaku ini tidak mudah terlihat namun dapat dinilai melalui evaluasi kerja.

Organ (Novliadi, 2006) menyatakan bahwa bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi adalah suatu bentuk tingkah laku membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi ini merupakan bentuk inisiatif dari individu yang dihargai oleh organisasi namun, tidak secara langsung berhubungan dengan sistem *reward* formal organisasi. Perilaku ini tidak termasuk dalam deskripsi kerja sehingga, jika tidak ditampilkan tidak akan diberi hukuman. Namun, secara langsung dapat meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.

Robbins & Timothy (2007) mendefinisikan bahwa berkaitan perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan di dalam organisasi, namun sangat mendukung keefektifan organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Perilaku Kewarganegaraan Organisasi adalah suatu bentuk perilaku prososial karyawan dengan melakukan pekerjaan ekstra seperti mampu bekerja sama, membantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan, sanggup mengerjakan pekerjaan diluar dari *job disk* dan aktif dalam organisasi serta tidak mengharapkan sistem *reward* dari organisasi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi

Podsakoff (Garay, 2006) menyatakan bahwa terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu:

- a. Karakteristik pekerjaan/tugas. Adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik.
- b. Karakteristik organisasi. Yaitu perilaku atau tingkah laku suatu institusi terhadap kondisi yang ada di luar institusi itu maupun didalam institusi itu sendiri, artinya dalam dunia bisnis selalu fokus kepada pelanggan yang bukan hanya dari luar perusahaan itu tapi juga orang-orang di dalam perusahaan yang merupakan aset perusahaan itu sendiri.
- c. Perilaku pemimpin. Merupakan pemimpin dalam melaksanakan tugas sehari-hari harus didasari oleh orientasi kepemimpinan yang mewarnai perilaku yang diterapkannya.

- d. Karakteristik individual. Meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi dukungan pimpinan. Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan peran karyawan dalam organisasi, karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan perilaku pemimpin.

Yuniar & Nurtjahjanti (2011) berpendapat bahwa terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu: gaya kepemimpinan, persepsi keadilan, dan kecerdasan emosi.

Soegandhi (2013) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu :

- a. Budaya dan iklim organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan mendapatkan keadilan dari organisasi akan meningkatkan perilaku budaya dan iklim organisasi sehingga kondisi ini akan memicu karyawan dalam berperilaku perilaku kewarganegaraan organisasi.
- b. Kepribadian dan suasana hati. Kepribadian dan suasana hati berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan secara individu maupun kelompok. Keinginan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh suasana hati yang positif. Kepribadian merupakan karakteristik yang relatif tetap pada individu. Meskipun, suasana hati dipengaruhi oleh sebagian kepribadian, juga dipengaruhi oleh faktor situasi dan iklim dalam kelompok kerja.

- c. Persepsi terhadap dukungan organisasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka di dukung oleh organisasi akan memberikan umpan balik dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku kewarganegaraan
- d. Persepsi kualitas interaksi atasan bawahan. Merupakan penilaian karyawan yang menunjukkan sejauhmana kedekatan hubungan kerja dan sosial yang dijalani antara seorang atasan dengan bawahannya. Interaksi atasan dan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktif, dan kinerja karyawan maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga hal tersebut akan membuat karyawan lebih percaya diri dan hormat kepada atasan dan termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan.
- e. Masa kerja. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan dapat menimbulkan perasaan perilaku positif terhadap organisasi. Semakin lama karyawan bekerja disebuah organisasi maka semakin tinggi komitmen terhadap organisasi tersebut.
- f. Jenis kelamin. Bahwa perilaku kerja seperti menolong orang lain, bekerjasama dengan yang lain, dan bersahabat lebih menonjol

dilakukan oleh wanita daripada pria, karena wanita cenderung mengutamakan pembentukan relasi.

Lestari & Jatmika (2014) Menyatakan bahwa terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu: Karakteristik individual karyawan meliputi: kepuasan karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja, persepsi dan keadilan. Karakteristik pekerjaan, karakteristik kepemimpinan, kohesivitas kelompok dan dukungan organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, perilaku pemimpin, karakteristik individual, gaya kepemimpinan, persepsi keadilan, kecerdasan emosi, budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasi, persepsi kualitas interaksi atasan bawahan, masa kerja, jenis kelamin, kepuasan karyawan karakteristik kepemimpinan, karakteristik individual karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik kepemimpinan, kohesivitas kelompok dan dukungan organisasi.

3. Aspek-aspek Yang Mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Podsakoff (Kambu, 2012) mendefinisikan lima dimensi yang mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi yaitu :

- a. *Conscientiousness* (hati nurani). Yaitu karyawan yang memiliki *in-role* dan tingkat yang melebihi batas kemampuan minimum yang diisyaratkan.
- b. *Altruism*. (altruism) Kemauan untuk memberikan bantuan kepada orang lain.
- c. *Civic Virtue* (kebijakan sipil). Partisipasi aktif karyawan dalam memikirkan kemajuan organisasi dan mencari informasi terbaru mengenai kemajuan dalam organisasi.
- d. *Sportmanship* (sportif). Yaitu perilaku mentolerir keadaan yang kurang nyaman tanpa mengeluh, menahan diri untuk tidak mudah protes dan tidak membesarkan masalah yang sepele.
- e. *Courtesy* (kesopanan). Yaitu perilaku sopan dan taat kepada peraturan yang sudah ditetapkan, sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal.

★ Lubis (2016) menyatakan bahwa terdapat tujuh dimensi *Perilaku Kewarganegaraan Organisasi* yaitu :

- a. *Conscientiousnes* (hati nurani). Yaitu karyawan mempunyai perilaku *in-role* yang memenuhi tingkat diatas standar minimum yang diisyaratkan.
- b. *Altruism* (altruism). Yaitu kemauan untuk memberikan bantuan kepada orang lain ketika menghadapi kesulitan.
- c. *Civic Virtue* (kebijakan). Yaitu karyawan berpartisipasi aktif dalam memberikan pemikiran untuk kehidupan organisasi. Misalnya :

selalu mencari info-info terbaru yang mendukung kemajuan organisasi.

- d. *Sportmanship* (sportif). Yaitu lebih menekankan aspek positif organisasi seperti : tidak membesarkan masalah kecil atau sepele, tidak mudah protes dan tidak mudah mengeluh.
- e. *Courtesy* (kesopanan). Yaitu sikap untuk berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti membantu rekan kerja untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membuat langkah-langkah mengurangi timbulnya suatu masalah.
- f. *Peacekeeping* (damai). Yaitu merupakan tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal.
- g. *Cheerleading* (menyemangati). Diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerja untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Lengkong, Lopian, & Lengkong (2016) menjelaskan bahwa terdapat 5 dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu :

- a. *Altruism* (altruism). Merupakan perilaku karyawan untuk membantu rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan terkait tugas yang diberikan oleh organisasi maupun masalah pribadi.
- b. *Courtesy* (sopan). Merupakan hubungan baik terhadap rekan kerja dalam menciptakan suasana yang nyaman agar tidak menimbulkan suatu konflik.

- c. *Sportmanship* (sportif). Suatu perilaku yang menunjukkan kesopanan, taat terhadap aturan dan toleransi terhadap keadaan yang kurang nyaman.
- d. *Conscientiousness* (hati nurani). Merupakan perilaku sukarelawan yang ditunjukkan dengan usaha mengerjakan suatu tugas yang bukan termasuk peran di dalam organisasi.
- e. *Civic virtue*. (kebijaksanaan) Perilaku yang menunjukkan tanggung jawab seorang karyawan terhadap organisasi dengan cara meningkatkan kualitas pada bidang yang ditekuni.

Berdasarkan beberapa dimensi yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu *Conscientiousness, Altruism, Civic Virtue, Sportmanship, Courtesy, Peacekeeping, dan Cheerleading*. Penulis menggunakan dimensi *Conscientiousness, Altruism, Civic Virtue, Sportmanship, Courtesy, Peacekeeping, dan Cheerleading* yang dikemukakan oleh Lubis (2016) karena sudah mewakili aspek dan lebih banyak digunakan dalam penelitian.

B. Persepsi

1. Pengertian Persepsi

Sugihartono (2007) berpendapat bahwa persepsi merupakan proses diterimanya suatu stimulus melalui panca indera yang didahului *attention* sehingga, membuat individu menyadari apa yang sedang

dialami baik dalam diri maupu luar dirinya. Persepsi adalah pengalaman yang didapat oleh individu mengenai suatu peristiwa yang terjadi sehingga individu dapat menafsirkan pesan dan mengumpulkan informasi.

Rakhmat (2009) menyatakan bahwa persepsi adalah pengalaman mengenai suatu peristiwa, objek atau dengan menyimpulkan suatu informasi dan penafsiran-penafsiran pesan. Persepsi merupakan rangkaian proses indera dalam merespon stimulus yang diterima melalui reseptor atau indera individu. Alat indera merupakan penghubungan individu dengan dunia luar, sedangkan persepsi proses stimulus yang diorganisasikan dan diinterpretasikan oleh alat indera.

Sari (2013) mendefinisikan persepsi merupakan kemampuan seseorang untuk mengenal dan memaknakan suatu objek yang ada di lingkungan. Persepsi juga tidak sekedar pengenalan atau pemahaman tetapi juga merupakan penilaian yang dapat ditarik kesimpulan sebagai proses kognitif yang menyeluruh meliputi pengorganisasian, interpretasi objek serta proses penyeleksian informasi yang diterima. Persepsi merupakan penafsiran terhadap stimulus yang terorganisir kemudian, hal ini dapat mempengaruhi individu dalam bersikap dan berperilaku.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan proses kognitif mengenai pemilihan, pemahaman dan penginterpretasian suatu rangsangan indrawi dari informasi yang diterima sehingga menjadi suatu gambaran objek yang utuh.

2. Faktor-faktor Persepsi

Walgito (2004) menyatakan bahwa persepsi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

- a. Objek atau stimulus yang dipersepsi. Objek ini berasal dari luar diri individu yaitu berupa benda, kejadian atau dari sikap dari ditimbulkan oleh orang lain yang merupakan sumber stimulus dari bagi individu
- b. Alat indera dan syaraf-syaraf serta pusat susunan syaraf. Melalui indera yang dimiliki individu dapat menerima stimulus yang diterima.
- c. Perhatian. Perhatian merupakan pemusatan atau konsentrasi dari seluruh aktifitas individu yang ditunjukkan kepada seluruh objek.

Muchlas (2008) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi yaitu :

- a. Pelaku persepsi. Merupakan penafsiran seorang individu pada suatu objek yang dilihat dapat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, diantaranya yaitu : sikap, motif kepentingan atau minat, harapan dan pengalaman masa lalu. Motif atau kebutuhan yang tidak terealisasikan dengan baik akan merangsang individu mempunyai pengaruh yang kuat terhadap persepsi.
- b. Target atau objek persepsi. Ukuran, bunyi, gerakan dan atribut lain dari target akan membentuk cara individu dalam menyikapi persepsi.

Misalnya suatu gambar dapat dilihat dari berbagai sudut pandang oleh orang yang berbeda.

- c. Situasi. Persepsi dapat dipengaruhi oleh suatu situasi tertentu. Misalnya seorang wanita yang berparas cantik tidak akan terlalu terlihat oleh laki-laki bila berada di dalam mall, namun jika ia berada di pasar, kemungkinan sangat besar bahwa para lelaki akan memandangnya.

Rakhmat (2009) menyatakan bahwa terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi persepsi yaitu :

- a. Faktor eksternal (situasional) biasanya dapat menarik perhatian. Mempunyai sifat yang menonjol antara lain : pengulangan, kebaruan, intensitas stimuli dan gerakan.
- b. Faktor internal yang mempengaruhi persepsi adalah faktor biologi, sosiogenis dan sosiopsikologis.
- c. Faktor fungsional bersifat selektif yang berarti objek-objek mendapat tekanan dalam persepsi, biasanya objek ini memenuhi tujuan individu melakukan persepsi.
- d. Faktor struktural dipilih oleh sifat individu yang berkaitan dengan sifat kelompok yang dipengaruhi oleh keanggotaan kelompok dengan efek yang menyerupai dan dominan.

Berdasarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi yang sudah jelaskan oleh beberapa ahli tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi yaitu objek atau

stimulus yang dipersepsi, alat indera dan syaraf-syaraf serta pusat susunan syaraf, perhatian, pelaku persepsi, target atau objek persepsi, situasi, faktor eksternal, faktor internal, faktor fungsional dan faktor struktural.

3. Aspek-aspek Persepsi

Walgito (2004) mengemukakan bahwa terdapat 3 aspek yang dapat mempengaruhi persepsi, antara lain :

- a. Aspek Kognisi. Suatu proses individu memandang pengalaman yang pernah dialami dimasa hidupnya, baik yang pernah dilihat maupun didengar dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Aspek Afeksi. Suatu proses emosi individu dalam memandang kejadian disekitarnya dengan berdasarkan tingkat pendidikan dan moral.
- c. Aspek Konasi. Suatu proses individu memandang motif dari suatu perilaku yang berhubungan dalam wujud sikap atau perilaku yang dialami di lingkungan sekitarnya.

Winardi (2004) menyatakan terdapat 3 aspek yang dapat mempengaruhi persepsi, antara lain yaitu :

- a. Aspek Pandangan. Aspek pandangan merupakan suatu cara pandang antara individu yang satu dengan individu lainnya adalah berbeda. Cara memandang individu dalam sebuah situasi sangat penting dalam memahami perilaku dari pada situasi itu sendiri. Persepsi yang timbul dikarenakan oleh kepentingan diri sendiri.

- b. Aspek Penafsiran. Proses memadukan pemahaman dengan cara menerjemahkan dan menerangkan menjadi sesuatu yang dapat dikomunikasikan pada orang lain.
- c. Aspek Penilaian. Suatu proses menilai dan menggambarkan peristiwa-peristiwa yang dipengaruhi oleh modifikasi perilaku yang terorganisir.

Desmita (2009) mendefinisikan aspek yang dapat mempengaruhi persepsi yaitu :

- a. Seleksi yaitu merupakan suatu proses penyaringan oleh indera manusia terhadap stimulus yang bergantung pada kebutuhan, perhatian, minat dan nilai-nilai yang dipercaya.
- b. Penyusunan adalah setelah stimulus dipilih kemudian diproses selanjutnya adalah menyederhanakan informasi secara kompleks ke dalam kognitif yang bermakna.
- c. Penafsiran merupakan seleksi penafsiran yang diterima dan telah disederhanakan menjadi sebuah informasi yang bermakna kemudian diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku berupa tingkah laku.

Berdasarkan aspek-aspek persepsi yang sudah jelaskan oleh beberapa ahli tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa aspek persepsi yaitu aspek pandangan, aspek penafsiran, aspek penilaian, seleksi, dan penyusunan. Pada Penelitian ini, aspek yang digunakan oleh penulis adalah aspek menurut Walgito (2004) yaitu aspek kognisi, aspek afeksi, dan aspek konasi.

C. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu memberi dukungan, motivasi, dan semangat kepada para anggotanya agar bekerja secara optimal dan selalu memberikan kinerja terbaiknya demi mencapai tujuan organisasi (Munandar, 2001).

Gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin memiliki cara-cara khusus yang mampu membuat karyawan percaya dan menghormatinya. Gaya kepemimpinan transformasional mampu membuat para pengikutnya menjadi loyal, respek, menghargai, dan mempercayai pimpinannya (Tania, 2017)

Kepemimpinan transformasional menekankan pada pemberdayaan dengan mengembangkan konsep diri yang positif pada bawahan. Para bawahan yang memiliki sikap percaya diri akan mampu mengembangkan potensi mereka serta mampu mengatasi permasalahan dengan baik sehingga muncul kesadaran pada diri anggota organisasi untuk meningkatkan komitmen dalam mencapai tujuan organisasi (Palgunanto, Suparno, Dwityanto, 2010).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu memberikan dukungan, motivasi, dan semangat kepada

para anggotanya agar bekerja secara optimal dan selalu memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi.

2. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Priyabashini & Khrisnan (2005) menyatakan terdapat empat faktor kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Pengaruh idealisasi. Yaitu ideal disini dimaksud pemimpin mampu membangkitkan kepercayaan para pengikutnya, membuat pengikut meniru perilaku pemimpin, dan mampu meningkatkan komitmen para pengikut dalam mencapai visi dan misi.
- b. Motivasi inspirasional. Yaitu pemimpin mampu membimbing para pengikutnya agar memiliki semangat yang tinggi, bersikap antusias, dan berani menantang masa depan.
- c. Stimulus intelektual. Yaitu mendorong para pengikutnya untuk mampu memahami masalah, mampu mendekati masalah dengan sudut pandang yang luas.
- d. Pertimbangan individual. Yaitu pemimpin memperlakukan setiap individu sebagai individu yang unik bukan hanya bagian yang saling dibandingkan satu sama lain.

Bass dan Humpreys (Fitria, 2014) menjelaskan empat faktor kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. *Idealized influence*. Yaitu pemimpin memiliki perilaku yang dapat dijadikan contoh dan panutan bagi para pengikutnya.

- b. *Inspirational motivation*. Yaitu pemimpin memberikan motivasi untuk meningkatkan semangat para pengikutnya.
- c. *Individualized consideration*. Yaitu pemimpin memberikan bimbingan dan masukan kepada para pengikutnya agar mampu mengembangkan kemampuan mereka.
- d. *Intellectual stimulation*. Yaitu pemimpin mendorong karyawan untuk mengemukakan ide-ide mereka dan mampu menganalisis dan memahami permasalahan sehingga dapat memecahkan masalah yang dihadapi dengan baik.

Terdapat lima faktor utama yang dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional di dunia kerja (Fazri, 2014), yaitu: karismatik, kemampuan mempengaruhi, kemampuan menghargai dan memperhatikan, mampu menjadi motivator dan inspirator, mampu menggali kreatifitas anggotanya.

★ Berdasarkan beberapa dimensi yang telah disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu Pengaruh idealisasi, motivasi inspirasional, stimulus intelektual, pertimbangan individual, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, *intellectual stimulation*, karismatik, kemampuan mempengaruhi, kemampuan menghargai dan memperhatikan, mampu menjadi motivator dan inspirator, serta mampu menggali kreatifitas anggotanya, faktor karismatik, kemampuan mempengaruhi, mampu menghargai dan

memperhatikan, mampu menjadi motivator dan inspirator, dan mampu menggali kreatifitas anggotanya.

3. Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional

Carless, Wearing, Mann (2000) menjelaskan terdapat tujuh dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Mengkomunikasikan visi. Yaitu pemimpin menciptakan visi atau tujuan ideal. Pemimpin transformasional mengembangkan citra masa depan organisasi mereka dan mengkomunikasikan visi ini kepada bawahan. Sebuah visi akan memberi kesamaan tujuan bagi karyawan untuk bekerja menuju tujuan organisasi.
- b. Mengembangkan staf. Yaitu pemimpin memberikan fasilitas yang memadai dan mendorong perkembangan pribadi bawahan mereka. Para pemimpin menganalisis kebutuhan dan kemampuan masing-masing anggota dan mengarahkan anggota untuk mampu mengembangkan diri mereka.
- c. Memberikan dukungan. Yaitu pemimpin memberikan dukungan dan umpan balik kepada karyawan atas prestasi dan keberhasilan karyawan. Pengakuan pemimpin atas prestasi anggota menunjukkan bahwa pemimpi menghargai dan mendukung pekerjaan yang dilakukan oleh anggota. Hal ini juga mampu meningkatkan komitmen anggota dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Memberdayakan staf. Yaitu pemimpin melibatkan anggota atau bawahannya dalam pengambilan keputusan dan membuat kebijakan

organisasi. Para pemimpin memberikan hak dan wewenang kepada anggota untuk terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Hal ini akan menumbuhkan iklim kepercayaan, rasa hormat, komunikasi terbuka, dan kerjasama yang kooperatif antar anggota.

- e. Inovatif. Yaitu pemimpin memiliki ide yang kreatif dan tidak konvensional. pemimpin yang inovatif juga siap menerima resiko dan menyukai hal yang menantang. Pemimpin seperti ini menganggap kesalahan bawahan sebagai proses belajar.
- f. Memimpin dengan contoh yang baik. Yaitu pemimpin memberikan role-model yang baik kepada para anggotanya. Pemimpin mampu bersikap konsuen antara pandangan dan perilaku mereka. Pemimpin mengekspresikan rasa percaya diri dan memberikan contoh yang baik kepada para anggotanya.
- g. Karismatik. Yaitu pemimpin yang dapat dipercaya, sangat kompeten, dan dihormati oleh anggotanya. Pemimpin yang karismatik mampu menginspirasi para anggotanya untuk mengoptimalkan kinerja demi mewujudkan tujuan organisasi.

Munandar (2001) menjelaskan lima aspek gaya kepemimpinan transformasional:

- a. *Atributed charisma* (Atribut Karisma) Yaitu pemimpin lebih mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan urusan pribadi. Pemimpin bersedia berkorban untuk kepentingan organisasi serta

mampu bersikap tenang saat menghadapi masalah dan yakin mampu mengatasi masalah tersebut dengan baik. Pemimpin seperti membuat para anggotanya merasa bangga dan tenang berada di dekatnya.

- b. *Inspirational leadership* (Kepemimpinan Inspirasi). Yaitu pemimpin mampu memberikan inspirasi kepada anggotanya sehingga para anggota yakin bahwa mereka mampu melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan mencapai tujuan yang diharapkan. Pemimpin seperti ini mampu memberikan berbagai macam ide dan gagasan.
- c. *Intellectual stimulation* (Stimulasi Intelektual). Yaitu pimpinan mendorong para anggotanya untuk menemukan ide-ide baru dalam bekerja dan mengembangkannya.
- d. *Individualized consideration* (konsiderasi Individu). Yaitu pemimpin memberikan perhatian dan memperlakukan setiap anggotanya sesuai dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing. Pemimpin seperti ini senantiasa mendengarkan keluhan dan kritikan dari anggotanya serta memberikan nasihat yang bermakna kepada anggotanya.
- e. *Idealized influence* (Pengarung Ideal). Yaitu pemimpin menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, dan mempengaruhi bawahannya agar memiliki tekad untuk mencapai tujuan serta berhati-hati dalam mengambil keputusan.

Dvir, Eden, Avolio, & Shamir (2002) menyatakan terdapat tiga dimensi kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Motivasi. Yaitu pemimpin mampu memotivasi para karyawan sehingga dapat memuaskan kebutuhan aktualisasi diri dari para bawahannya serta mampu meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Moralitas. Yaitu pemimpin harus membangkitkan semangat para karyawan serta mampu menciptakan kesesuaian antara nilai pemimpin dengan para karyawannya.
- c. Pemberdayaan. Yaitu pemimpin harus mampu mengembangkan manajemen diri, mengembangkan ide-ide baru, dan meningkatkan kapasitas serta kemampuan para karyawannya.

Tania (2017) menjelaskan empat dimensi kepemimpinan transformasional:

- a. Idealisasi pengaruh. Pengaruh ideal yaitu perilaku yang mampu membangkitkan emosi dan mengubah perilaku pengikut yang disebabkan oleh pemimpin. Bawahan menganggap sebagai panutan yang baik dan menghormati pemimpinnya. Pemimpin membangkitkan semangat para pengikutnya untuk bersama-sama mengembangkan visi dan misi organisasi dan mendorong para pengikutnya untuk bekerja secara kompeten dan menjadi lebih baik.
- b. Konsiderasi individual. Pertimbangan individu yang dimaksud meliputi pemimpin berusaha memahami dan memberikan perhatian secara pribadi kepada setiap pengikutnya khususnya jika pengikut memiliki masalah pribadi. Hal ini menjadikan para pengikut membuka hati kepada para pemimpin dan komunikasi menjadi lebih

- terbuka sehingga anggota tim dapat merasa bebas mengungkapkan ide dan pengakuan mereka. Konsiderasi sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap pimpinan dan mampu meningkatkan produktifitas.
- c. Stimulasi intelektual. Pemimpin yang memiliki perilaku stimulasi intelektual berupa dorongan agar mampu menyikapi segala perbedaan baik pendapat, gagasan, dan kompetensi dengan bijaksana kemudian mencari solusi yang dapat diterima oleh seluruh anggota. Pemimpin yang mampu melakukan stimulasi intelektual akan mampu membangkitkan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi, menajamkan kepekaan akan kesamaan dan perbedaan imajinasi dan pikiran antar anggota, memberikan pencerahan mengenai keyakinan dan nilai setiap anggota tim.
- d. Motivasi inspirasional. Pemimpin inspirasioanal mampu membangkitkan motivasi internal para bawahan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Pemimpin ini memotivasi dan menginspirasi para bawahannya untuk memberikan manfaat yang maksimal bagi diri sendiri dan organisasi.

Berdasarkan beberapa dimensi yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi gaya kepemimpinan transformasional yaitu Idealisasi pengaruh, Konsiderasi individual, Motivasi inspirasional, Mengkomunikasikan visi, Mengembangkan staf, Memberikan dukungan, Memberdayakan staf, inovatif, Memimpin dengan contoh yang baik,

Attributed charisma, Inspirational leadership, Intellectual stimulation, Individualized consideration, Idealized influence. (karismatik, motivasi, moralitas, pemberdayaan). Penulis menggunakan dimensi kepemimpinan transformasional Tania (2017) yaitu idealisasi pengaruh, konsiderasi individual, stimulasi intelektual, dan motivasi inspirasional karena sudah mewakili aspek dari Dvir, Eden, Avolio, & Shamir dan Munandar serta lebih banyak digunakan dalam Penelitian.

D. Persepsi Gaya kepemimpinan

1. Definisi persepsi Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional

Pengertian Persepsi Persepsi dalam pengertian psikologi menurut Sarwono (1997, h.94) adalah proses penerimaan informasi untuk dipahami. Alat untuk memperoleh informasi tersebut adalah penginderaan (penglihatan, pendengaran, atau peraba), sedangkan alat untuk memahaminya adalah kesadaran atau kognisi. Menurut Walgito (1994, h.53) persepsi merupakan suatu proses yang didahului penginderaan, yaitu proses diterimanya stimulus oleh individu melalui alat reseptornya. Individu kemudian melakukan pengorganisasian dan interpretasi terhadap stimulus yang diindera tersebut, sehingga dapat disadari dan dimengerti. Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Gibson (1985, h.57) bahwa persepsi mencakup kognisi (pengetahuan). Persepsi mencakup penerimaan

stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan sikap.

Menurut Robbins (1998, h.88) persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera agar memberi makna pada lingkungan. Lebih lanjut Robbins (2002, h.92) menyatakan bahwa persepsi adalah cara individu atau kelompok dalam memandang sesuatu. Persepsi seseorang terhadap suatu realitas akan mendasari perilaku seseorang. Moskowitz dan Orgel (dalam Walgito, 1994, h.54) mengemukakan bahwa persepsi merupakan proses yang terintegrasi dari individu terhadap stimulus yang diterimanya sehingga seluruh apa yang ada dalam diri individu seperti pengalaman, emosi, kemampuan berfikir serta aspek-aspek lain yang ada dalam diri individu ikut berperan aktif dalam proses tersebut. Proses yang terintegrasi tersebut menyebabkan stimulus yang sama dapat dipersepsikan berbeda oleh individu yang berbeda pula. Stimulus dapat datang dari luar diri individu dan dari dalam diri individu. Stimulus yang datang dari luar diri individu dapat bermacam-macam, yaitu dapat berwujud bendabenda, situasi dan manusia. Objek persepsi yang berwujud benda disebut persepsi benda (things perception) atau non-social perception, sedangkan apabila objek persepsi berwujud manusia atau orang disebut social

perception. Persepsi yang menggunakan diri sendiri sebagai objek persepsi disebut dengan persepsi diri (self-perception).

Menurut Schiffman (dalam Sukmana, 2003, h.55) persepsi seseorang tentang lingkungan tidak hanya didasarkan atas alat indera saja (penglihatan, pendengaran, sentuhan), akan tetapi juga melibatkan unsur perasaan. Persepsi diri dapat menjadikan orang memahami keadaan dirinya sendiri dan mampu melakukan evaluasi diri (Walgito, 2002, h.46-47). Fieldmen (dalam Hartini, 1999, h.36) menambahkan bahwa persepsi adalah suatu proses dimana seseorang mengorganisasikan dalam pikirannya, menafsirkan, mengalami dan mengolah tanda atau segala sesuatu yang terjadi di lingkungan dan bagaimana segala sesuatu tersebut mempengaruhi persepsi dan perilaku yang dipilihnya. Jadi, persepsi adalah proses mengorganisasikan, menafsirkan dan memandang kesan indera agar memberi makna pada lingkungan dan kemudian dapat mempengaruhi perilaku yang muncul.

- b. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Gaya kepemimpinan dijelaskan sebagai suatu proses, perilaku atau hubungan yang membentuk pola tertentu yang menyebabkan suatu kelompok untuk bertindak secara bersama-sama atau bekerja sama sesuai dengan aturan dan atau tujuan bersama (Sarwono, 1999, h.40). Konsep gaya kepemimpinan ini menunjukkan adanya kombinasi bahasa, tindakan dan kebijakan tertentu, yang menggambarkan pola yang cukup

konsisten yang digunakan oleh pemimpin dalam membantu orang lain/bawahan/kelompoknya dalam mencapai hasil yang diinginkan bersama (Pace & Faules, 1998, h.277). Pendapat serupa dikemukakan oleh Robbins (2002, h.3) yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Menurut Bass (1985, dalam Wutun, 2001, h.345), gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu hubungan yang cenderung mengikuti pola/strategi tertentu untuk pencapaian tujuan bersama.

Sedangkan Lewis (dalam Jewel & Siegal, 1998, h.435) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pengaruh dari seorang pemimpin terhadap kelompok atau pengikut untuk meningkatkan kepatuhan dalam usaha mencapai tujuan bersama. Menurut Wutun (2001, h.345) salah satu konsep kepemimpinan yang dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain adalah kepemimpinan transformasional dari Bass. Bass (dalam Wutun, 2001, h.350), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional cenderung membangun kesadaran para bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja dan tugas mereka. Pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah

kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi (Wutun, 2001, h.352). Menurut Hay (2004) seorang pemimpin transformasional akan berusaha memotivasi, membangkitkan semangat dan minat para bawahan, di samping itu tetap berusaha meyakinkan akan tujuan dan misi organisasi. Pemimpin transformasional juga akan berusaha melihat, memperhatikan, mengenali kemampuan individu yang berguna untuk organisasi.

Pemimpin transformasional berusaha meyakinkan bawahan bahwa untuk bersama-sama menciptakan produktivitas kerja tinggi, usaha keras, komitmen, dan kapasitas kerja yang tinggi. Menurut Yammarino dan Bass (1990, dalam Daryanto, 2005) pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta meningkatkan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional juga akan berusaha mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Munandar dan Wutun (2001, h.379)

menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass mempunyai kesamaan dengan konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yaitu seorang pemimpin harus mampu berada di depan menjadi tauladan (Ing ngarso sung tulodo), berada di tengah-tengah pengikutnya menghimpun kekuatan bersama (Ing madya mangun karsa), dan berada di belakang untuk selalu memotivasi pengikutnya dan mengarahkan ke tujuan yang tepat (tut wuri handayani). Pemimpin transformasional cenderung berusaha untuk memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata (Wutun, 2001, h.351). Bass (dalam Wutun, 2001, h.352) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bagaimana pemimpin mengubah (to transform) persepsi, sikap, dan perilaku bawahan terlepas dari meningkat-tidaknya perubahan yang terjadi.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional (to transform) adalah sebagai kemampuan pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja bawahan sehingga bawahan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, persepsi terhadap kepemimpinan transformasional adalah cara pandang terhadap kemampuan memimpin kepala sekolah dalam mengubah lingkungan kerja, memotivasi dan menginspirasi bawahan, menerapkan pola

kerja dan nilai-nilai moral, menghargai dan memperhatikan kebutuhan bawahan sehingga bawahan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Aspek-aspek Persepsi terhadap Kepemimpinan transformasional

Aspek-aspek persepsi menurut Mc Dowwell & Newel (1996, h.220) adalah :

- a. Kognisi : cara berfikir, mengenali, memaknai dan memberi arti suatu rangsang yaitu pandangan individu berdasarkan informasi yang diterima oleh panca indera, pengalaman atau yang pernah dilihat dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Afeksi : cara individu dalam merasakan, mengekspresikan emosi terhadap rangsang berdasarkan nilai-nilai dalam dirinya yang kemudian mempengaruhi persepsinya. Robbins (2002, h.92) menyatakan bahwa persepsi adalah cara individu atau kelompok dalam memandang sesuatu. Persepsi seseorang terhadap suatu realitas akan mendasari perilaku seseorang. Moskowitz dan Orgel (dalam Walgito, 1994, h.54) mengemukakan bahwa persepsi merupakan proses yang terintegrasi dari individu terhadap stimulus yang diterimanya sehingga seluruh apa yang ada dalam diri individu seperti pengalaman, emosi, kemampuan berfikir serta aspek-aspek lain yang ada dalam diri individu ikut berperan aktif dalam proses tersebut. Menurut Schiffman (dalam Sukmana, 2003, h.55) persepsi

seseorang tentang lingkungan tidak hanya didasarkan atas alat indera saja (penglihatan, pendengaran, sentuhan), akan tetapi juga melibatkan unsur perasaan.

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Bass (1990, dalam Harsiwi, 2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu:

- a. *Attributed charisma* (atribut karisma). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
- b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
- c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

- d. *Individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Menurut Bass dan Avolio (1990, dalam Suryanto, 2005) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen perilaku, yaitu

- a. *Idealized Influence* (idealis influence) adalah perilaku seorang pemimpin transformasional yang memiliki keyakinan diri yang kuat, selalu hadir di saat-saat sulit, memegang teguh nilai-nilai moral, menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya, yang bervisi jelas, dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti, dan agar bawahan mau mengikutinya secara suka rela, ia menempatkan dirinya sebagai tauladan bagi para pengikutnya tersebut.
- b. *Individualized Consideration* (konsiderasi individu), adalah perilaku pemimpin transformasional, di mana ia merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya, berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan, membangkitkan semangat belajar pada para karyawannya, memberi kesempatan belajar seluas-luasnya, selalu mendengar bawahannya dengan penuh perhatian, dan baginya adalah kunci kesuksesan sebuah karya.

- c. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasi), adalah upaya pemimpin transformasional dalam memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, ditantanginya bawahan mencapai standar yang tinggi. Pemimpin transformasional akan mengajak bawahan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Oleh karenanya, pemimpin transformasional menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu. Bagi pemimpin transformasional kata adalah senjata utamanya, dengan 'kata' pula ia bangkitkan semangat bawahan. Pemimpin transformasional akan menggunakan simbol-simbol dan metafora untuk memotivasi mereka, bicara dengan antusias dan optimis.
- d. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual). Imajinasi, dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin ini dalam mengajak bawahan berkreasi. Pemimpin transformasional berusaha mengajak bawahan untuk berani menentang tradisi uang, dan mengajak pula bawahan untuk bertanya tentang asumsi lama. Pemimpin transformasional menyadari bahwa sering kali kepercayaan tertentu telah menghambat pola berpikir, oleh karenanya, pemimpin transformasional mengajak bawahannya untuk mempertanyakan, meneliti, mengkaji dan jika perlu mengganti kepercayaan itu.

Sedangkan menurut Wutun (2001, h.353) kepemimpinan transformasional memiliki lima aspek yaitu :

- a. **Attributed Charisma** : pemimpin yang memiliki kharisma memperlihatkan visi, kemampuan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi.
 - b. **Idealized Influence** : pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat.
 - c. **Inspirational Motivation** : pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan terhadap tugas bawahan.
 - d. **Intellectual Stimulation** : pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
 - e. **Individualized Consideration** : pemimpin berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan terhadap organisasi
- Aspek kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek kepemimpinan transformasional dari Wutun. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa aspek persepsi terhadap kepemimpinan transformasional

meliputi; aspek-aspek kognisi dan afeksi yang dikaitkan dengan karakteristik kepemimpinan transformasional yang meliputi Attributed Charisma (kharisma yang disertai visi, keahlian dan tindakan mendahulukan kepentingan bersama), Idealized Influence (kemampuan mempengaruhi disertai penekanan nilai dan moral), Inspirational Motivation (kemampuan memotivasi dan menginspirasi), Intellectual Stimulation (kemampuan mengasah kreatifitas bawahan), dan Individualized Consideration (kemampuan menghargai dan memperhatikan).

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi menurut Robbins (2002, h.46) adalah :

- a. Orang yang mempersepsikan. Saat individu melihat suatu sasaran dan berusaha menginterpretasi. Interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang melihat. Karakteristik individu yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu dan harapan.
- b. Objek atau sasaran yang dipersepsikan. Karakteristik sasaran yang dipersepsi dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Individu yang ceria lebih menonjol dalam suatu kelompok daripada individu yang pendiam. Karena sasaran tidak dipahami secara terisolasi maka latar belakang sasaran juga dapat mempengaruhi persepsi seperti

kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang berdekatan dan hal-hal yang mirip dalam satu tempat. Jika dikaitkan dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan, maka obyek yang dipersepsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan atasannya yang meliputi pemilihan strategi atau gaya pemimpin dalam bertindak, berkomunikasi dan bersikap terhadap bawahannya.

- c. Konteks dimana persepsi itu dibuat. Konteks dimana kita melihat suatu objek atau peristiwa dapat mempengaruhi pemahaman, seperti juga lokasi, cahaya, panas atau sejumlah faktor-faktor situasional lainnya.

Menurut Walgito (2002, h. 46) persepsi seseorang dipengaruhi oleh :

- a. Faktor dalam diri individu. Keadaan individu yang mempengaruhi persepsi adalah yang berhubungan dengan kejasmanian dan yang berhubungan dengan segi psikologis (pengalaman, perasaan, kemampuan berfikir, kerangka acuan, dan motivasi).
- b. Faktor di luar diri individu. Faktor di luar diri individu meliputi stimulus itu sendiri dan lingkungan dimana persepsi berlangsung. Jika dikaitkan dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan, faktor di luar diri individu ini salah satunya adalah pemilihan strategi atau gaya pemimpin dalam bertindak, berkomunikasi dan bersikap terhadap bawahannya.

E. Kerangka Pemikiran

Setiap individu memiliki cara pandang yang berbeda terhadap dunia kerja. Pandangan untuk menyikapi suatu informasi yang diterima ini disebut dengan persepsi. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi muncul karena adanya persepsi karyawan terhadap pemimpin. Persepsi gaya kepemimpinan adalah cara karyawan dalam memandang, menilai dan menginterpretasikan tindakan pemimpin terhadap karyawan. Apabila persepsi karyawan terhadap pemimpin positif, karyawan akan mampu meningkatkan kinerja sesuai yang diharapkan oleh organisasi serta karyawan akan memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi yang baik dan sebaliknya, apabila karyawan memiliki persepsi negatif terhadap pemimpin maka karyawan cenderung kurang memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi yang baik terhadap rekan kerja ataupun organisasi.

Untuk memudahkan dalam memahami alur pikir mengenai Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Pada Karyawan, maka bagan di bawah ini, Menggambarkan Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Pada Karyawan.

KARYAWAN PT PERKEBUNAN
NUSANTARA IX KEBUN SEMUGIH
KECAMATAN MOGA KABUPATEN
PEMALANG



F. Hipotesis

Berdasarkan teori yang sudah dijelaskan dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

Ada hubungan yang positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. Semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka, semakin tinggi perilaku kewarganegaraan organisasi, demikian pula sebaliknya semakin negatif persepsi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan.