JPDSH
Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora
Vol.1, No.8 Juni 2022

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEADILAN DISTRIBUTIF PADA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN LOYALITAS KARYAWAN PT. TELKOM GRAPARI MALANG JAWA TIMUR

Oleh
Yanuar Saksono[1],Elia Ratna Viviani[2], Danang Sunyoto[3] Magister Alfatah Kalijaga[4]
[1,2,3] Prodi Manajemen, Universitas Janabadra, Yogyakarta
[4]Prodi Pascasarjana Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta*
E-mail:[1] YanuarSaksono@gmail.com ,[2] EliaRatnaViviani@gmail.com, [3] DanangSunyoto@gmail.com ,[4] MagisterAlfatahKalijaga@gmail.com

Article History:
Received: 09-05-2022
Revised: 19-05-2022
Accepted: 24-06-2022

Keywords:
Gaya kepemimpinan transformasional, keadilan distributif, OCB, loyalitas

Abstract: ***Tujuan***–*Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan distributif berperan pada organizational citizenship behavior dan loyalitas.* ***Desain/Metodologi/Pendekatan***–*Penelitian menggunakan populasiseluruh karyawan PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur sebanyak 46 orang.Metode pengumpulan data dengan kuesioner dan observasi. Data kuantitatif. Analisis Regresi Berganda. Pendekatan secara teoritis.****Hasil Penelitian***–*Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan distributif berperan positif pada organizational citizenship behavior dan loyalitas karyawan PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur.****Orisinalitas***–*Variabel dalam penelitian ini masih dapat dikembangkan menggunakan variabel lain yang berkaitan dengan organizational citizenship behavior direct towards individual or organizational (OCB-I/OCB-O).*
.

PENDAHULUAN

PT. Telkomsel merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi. Sebagai operator seluler pemimpin pasar di Indonesia telkomsel harus berusaha untuk memberikan nilai tambah (*value added*) bagi pelanggan, lingkungan bisnis dan *stakeholder*-nya. Telkomsel yang berslogan "begitu dekat begitu nyata" (*so close so real)* diharapkan tetap menjadi pilihan utama bagi pengguna seluler di indonesia. Upaya mewujudkan slogan *so close*, telkomsel mendirikan Grapari dan service outlet di daerah-daerah di seluruh Indonesia agar pelanggan dengan mudah mendapatkan pelayanan. Grapari adalah akronim dari Graha Pari Sraya yang dijadikan nama pusat layanan pelanggan telkomsel, selain bertindak sebagai pusat layanan pelanggan yang memfokuskan diri untuk melayani para pelanggannya grapari juga menyediakan penjualan produk sendiri

seperti kartu simpati, kartu as, *t-cash*, dan kartu halo.

Salah satu pusat layanan pelanggan telkomsel yang didirikan di wilayah Jawa Timur adalah GraPari Telkomsel cabang Kota Malang yang berlokasi pada Jl.S. Parman no 47 Malang. Dalam menjalankan sejumlah tugas untuk dapat bersaing dengan kompetitornya, sumber daya manusia pada GraPari Telkomsel cabang Kota Malang Jawa Timur tidak cukup hanya melakukan tugasnya masing-masing sesuai dengan *job description* saja, namun mereka harus memiliki perilaku ekstra peran yang dapat memberi pengaruh positif bagi eksstensi organisasi. Perilaku ekstra peran atau yang lebih sering disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keuntungan bagi organisasi (Ünal,Ömer Faruk,2013).*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya (Waspodo, A.W.S, Agung & Minadaniati, Lussy,2012). Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan pada saat jam istirahat dengan sukarela (Ahdiyana, Marita,2013).

Kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi merupakan dua faktor yang dapat meningkatkan perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*). Pada setiap organisasi guna memaksimalkan perilaku OCB karyawan diperlukan keefektifan peran pemimpin yang bersangkutan (Rahmi, B. Maptuhah,2014). Penelitian yang dilaksanakan oleh Putra & Supartha menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Semakin seringnya pemimpin mendorong karyawan untukmencapai tujuan organisasi (*Intellectual Stimulation*) dan semakin banyak karyawan merasa percaya diri atas kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dan hal ini secara tidak langsung mempengaruhi karyawan untuk rela melakukan OCB (Putra, I Nyoman Yogi Antara & Supatra, I Wayan Gede,2016).Diantara upaya untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan adalah melalui pendekatan keadilan distributif. Keadilan distributif adalah keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan diantara individu-individu (Robbins, Stephen, P dan Judge, 2014). Keadilan distributif ditunjukkan dengan adanya upah kerja yang sesuai dengan aturan dan standard kelayakan hidup karyawan, ketika karyawan merasa keadilan didalam organisasi, bisa jadi melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya biasa disebut dengan OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*). Penelitian yang dilakukan Elsaid menunjukkan adanya pengaruh keadilan distributif terhadap *organizational citizenship behavior(*Elsaid. A. Moneim,2014).

Selain sumber daya manusia yang berkualitas, PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur juga memerlukan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi dikarenakan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan berarti mempunyai rasa keterkaitan dan empati yang tinggi terhadap perusahaannya. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Karyawan akan menunjukkan loyalitas yang tinggi jika didukung dengan gaya kepemimpinan transformasional, mengingat gaya kepemimpinan transformasional merupakan tipe pemimpin yang memberi inspirasi para pengikutnya dan pemaparan visi dan tujuan

organisasi lebih jelas. Penelitian yang dilakukan Jaya menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan (Jaya, Frestiawan Noringgar,2018).

Faktor lain yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah keadilan distributif. Faktor partisipasi dalam mengambil keputusan, bertanggung jawab atas pekerjaannya, kenaikan gaji, insentif moral dan fisik, membuat kesetaraan antara tugas mereka untuk bekerja, dan hak-hak mereka dan mendistribusikan tanggung jawab akan mengarah pada pencapaian keadilan organisasi dan loyalitas kerja. Penelitian lain menunjukkan adanya pengaruh keadilan distributif terhadap loyalitas karyawan terhadap organisasi (Irvianti, Laksmi Sito D & Larasati, 2016).

Landasan Teori dan Hipotesis

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan trasformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins, Stephen, P dan Judge, 2014). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Yukl, Gary,2010). Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Northouse, Peter, G, 2013).

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional (Bass, Bernard, M., Jung, Dong, I., Avolio, Bruce, J. & Berson, Yair, 2003), meliputi; idealisasi pengaruh (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), konsiderasi individual (*individualized consideration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*).

Keadilan Distributif

Aspek utama dari distributif adalah bahwa pekerja individu percaya bahwa keadilan ada dalam alokasi imbalan. Sehingga karyawan menganggap distribusi sebagai hadiah untuk bersikap adil jika didasarkan pada aturan yang diakui sebagai keseimbangan yang diterima antara kontribusi dan kompensasi karyawan (Sharoni, G & Tziner, 2014).

Keadilan distributif perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, reward (gaji) yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfication)* dapat dicapai. Selain gaji yang sesuai dengan pengorbanan, kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir karyawan yaitu kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap perusahaan sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran komitmen karyawan terhadap organisasi.

Indikator keadilan distributif menurut Niehoff & Moorman yang dikutip Irawan (2015), meliputi; jadwal kerja, tingkat gaji, beban kerja, penghargaan yang didapatkan, tanggung jawab pekerjaan

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung

berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins, Stephen, P., Judge, Timothy. A, Odendaal, A., & Roodt, G, 2016). Menurut Sinambela OCB adalah perilaku karyawan diluar dari apa yang menjadi tugasnya, lebih ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik (Sinambela, Lijan Poltak, 2012).*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal porganisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi (Gunawan, Rudi,2016).OCB memiliki lima indikator (Naqshbandi, M, Muzamil & Kaur, Sharan, 2011), meliputi; *Altruism, Concientiousness*, *Civicvirtue, Sportmansip*, dan *Courtesy*

Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab (Hasibuan, Malayu,2011). Menurut Sudiman loyalitas berarti Kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan (Sudimin, Theo, Whistleblowing, 2003).

Indikator-indikator loyalitas karyawan meliputi; taat pada peraturan, tanggung jawab pada perusahaan, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi, kesukaan terhadap pekerjaan (Soegandhi, Vannecia MarchelleSutanto, Eddy, Setiawan, Roy, 2013).

Hipotesis penelitian

H_1: Gayakepemimpinan transformasional berperan positif dan signifikan pada*organizational citizenship behavior*.

H_2: Keadilan distributifberperan positif dan signifikan pada*organizational citizenship behavior.*

H_3: Gayakepemimpinan transformasionalberperan positif dan signifikan pada loyalitas.

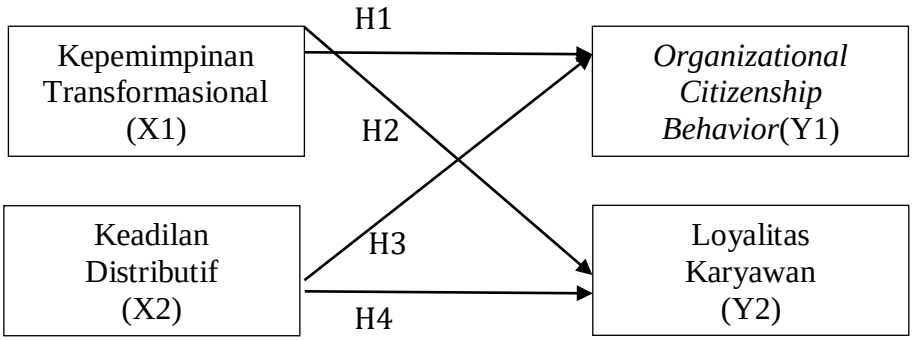
H_4: Keadilan distributif berperan positif dan signifikan padaloyalitas.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan GraPari Telkomsel cabang Kota Malang sebanyak 46 orang. Penelitian metode sensus/sampel jenuh. Metode pengumpulan data dengan kuesioner. Uji instrumen (validitas dan reliabilitas). Uji asumsi klasik. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan program SPSS.

Model Penelitian

Berikut ini merupakan model penelitian yang dilakukan:



Gambar1. Model Penelitian

Hasil dan Pembahasan

Untuk menguji kualitas instrumen penelitian ini menggunakan nilai validitas dan reliabilitas, hasilnya sebagai berikut:

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kueisoner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Uji validitas membandingkan antara koefisien korelasi (r hitung) butir-butir indikator dengan variabel yang diteliti dengan nilai r tabel, α= 5%, df (46-1) = 0,3009. Indikator dikatakan valid apabila r hitung > 0,3009.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Butir	r hitung	r tabel	Kesimpulan
butir x1.1	0,389	0,294	Valid
butir x1.2	0,534	0,294	Valid
butir x1.3	0,540	0,294	Valid
butir x1.4	0,426	0,294	Valid
butir x1.5	0,429	0,294	Valid
butir x1.6	0,646	0,294	Valid
butir x1.7	0,552	0,294	Valid
butir x1.8	0,557	0,294	Valid
butir x1.9	0,437	0,294	Valid
butir x1.10	0,571	0,294	Valid
butir x1.11	0,445	0,294	Valid
butir x1.12	0,621	0,294	Valid
butir x1.13	0,603	0,294	Valid
butir x1.14	0,518	0,294	Valid
butir x1.15	0,445	0,294	Valid
butir x1.16	0,444	0,294	Valid
butir x1.17	0,575	0,294	Valid
butir x1.18	0,605	0,294	Valid
butir x1.19	0,571	0,294	Valid

Sumber: Output SPSS

Dari tabel1pengujian validitas item kuesioner variabel gaya kepemimpinan transformasionalmenunjukan dari 19 butir pertanyaan semuanya valid karena memiliki nilai rhitung lebih besar dari nilai rtabel.

Tabel2. Hasil Uji Validitas Variabel Keadilan Distributif

Butir	r hitung	r tabel	Kesimpulan
butir x2.1	0,558	0,294	Valid
butir x2.2	0,781	0,294	Valid
butir x2.3	0,779	0,294	Valid
butir x2.4	0,792	0,294	Valid
butir x2.5	0,754	0,294	Valid

Sumber: Output SPSS

Dari tabel 2 hasil pengujian validitas item kuesioner variabel keadilan distributifmenunjukan dari 5 butir pertanyaan semuanya valid karena memiliki nilai rhitung lebih besar dari nilai rtabel.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Butir	r hitung	r tabel	Kesimpulan
butir y1.1	0,408	0,294	Valid
butir y1.2	0,516	0,294	Valid
butir y1.3	0,553	0,294	Valid
butir y1.4	0,424	0,294	Valid
butir y1.5	0,338	0,294	Valid
butir y1.6	0,545	0,294	Valid
butir y1.7	0,484	0,294	Valid
butir y1.8	0,348	0,294	Valid
butir y1.9	0,516	0,294	Valid
butir y1.10	0,512	0,294	Valid
butir y1.11	0,569	0,294	Valid
butir y1.12	0,506	0,294	Valid
butir y1.13	0,467	0,294	Valid
butir y1.14	0,337	0,294	Valid
butir y1.15	0,339	0,294	Valid
butir y1.16	0,412	0,294	Valid
butir y1.17	0,414	0,294	Valid
butir y1.18	0,422	0,294	Valid
butir y1.19	0,318	0,294	Valid
butir y2.20	0,568	0,294	Valid

Sumber: Output SPSS

Dari tabel3 hasil pengujian validitas item kuesioner variabel *Organizational Citizenship Behavior*menunjukan dari 20 butir pertanyaan semuanya valid karena memiliki nilai korelasi atau rhitung lebih besar dari nilai rtabel.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Loyalitas

Butir	r hitung	r tabel	Kesimpulan
butir y2.1	0,845	0,294	Valid
butir y2.2	0,862	0,294	Valid
butir y2.3	0,766	0,294	Valid
butir y2.4	0,863	0,294	Valid
butir y2.5	0,805	0,294	Valid
butir y2.6	0,884	0,294	Valid
butir y2.7	0,856	0,294	Valid
butir y2.8	0,838	0,294	Valid

Sumber:Output SPSS

Dari tabel 4 hasil pengujian validitas item kuesioner variabel loyalitasmenunjukan dari 8 butir pertanyaan semuanya valid karena memiliki nilairhitung lebih besar dari nilai

rtabel.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk yang akan diteliti(Ghozali I. , 2018). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau layak jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dan tidak ada perubahan. Butir kuesioner dikatakan reliabel jika *cronbach's alpha*> 0,70 dan tidak reliabel jika cronbach's alpha < 0,70. Berikut ini nilai *cronbach's alpha*hasil perhitungan program SPSS secara total maupun perbutir kuesioner.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

1. Variabel	2. Cronbach Alpha	3. Kriteria	4. Keterangan
5. Gaya kepemimpinan transformasional (X1)	6. 0,852	7. < 0,70	8. Reliabel
9. Keadilan distributif (X2)	10. 0,778	11. < 0,70	12. Reliabel
13. Organizational citizenship behavior (Y1)	14. 0,789	15. < 0,70	16. Reliabel
17. Lopalitas (Y2)	18. 0,937	19. < 0,70	20. Reliabel

Sumber: Hasil Output SPSS

*T*abel 5 menunjukan nilai Cronbach Alpha seluruh variabel lebih besar dari 0,70 sehingga semua instrumen yang dapat dinyatakan reliabel sebagai alat ukur variabel.

Uji Asumsi Klasik

Tujuan pengujian asumsi klasik untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang diperoleh memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias, dan konsisten. Untuk itu sebelum melakukan analisis regresi terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi(Ghozali I. , 2018).

Uji Normalitas

Uji normalitas penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Dasar dalam pengambilan keputusan adalah; 1) data berdistribusi normal jika nilai signifikansi > 0,05; dan 2) data tidak berdistribusi normal jika nilai signifikansi < 0,05.

Tabel 6. Uji Normalitas

Persamaan regresi	*KSZ Unstandardized Residual*	*p-value*	Keterangan
Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y1	0,598	0,867	Normal
Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y2	0,544	0,928	Normal

Sumber: Output SPSS

Nilai *p-value* dari KSZ *unstandardized residual* pada Tabel 4.6 masing-masing sebesar 0,407 dan 0,228 lebih besar dari α = 0.05, maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik harusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Uji dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Inflation Vaktor (VIF). Dikatakan bebas multikolinearitas bila Tolerance ≥ 0,10 dan VIF ≤ 10.

Tabel 7. Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Collinearity Statistics		Kesimpulan
	Tolerance	VIF	
X1	0,751	1,332	Tidak multikolinearitas
X2	0,751	1,332	Tidak multikolinearitas

Sumber:Output SPSS

Tabel 7 menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,1 atau nilai *variance inflation factor* (VIF) tidak ada yang lebih dari 10, berarti model regresi tidak terdapat multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian menggunakan uji Glejser. Dasar pengambilan keputusan dalam uji heteroskedastisitas yaitu:1) Bila nilai signifikansi > 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas; 2) Bila nilai signifikansi < 0,05 maka terjadi heterokedastisitas.

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas

21. Variabel	22. Sig.	23. Keterangan
24. Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y1		
25. X1	26. 0,288	27. Tidak heteroskedastisitas
28. X2	29. 0,979	30. Tidak heteroskedastisitas
31. Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y2		
32. X1	33. 0,517	34. Tidak heteroskedastisitas
35. X2	36. 0,250	37. Tidak heteroskedastisitas

Sumber: Output SPSS

Hasil uji Glejser yang disajikan pada Tabel 8 menunjukkannilai signifikansi semua variabel bebas> 0,05. Makadisimpulkan semua variabel tidak terjadi heterokedastisitas.

Pembahasan:

Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Distributif pada Organizational Citizenship Behavior

Hasil uji penelitian menunjukkan bahwa nilai *standardized coefficients* gaya kepemimpinan transformasional pada *organizational citizenship behavior* karyawan PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur sebesar 0,422, dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 atau 0,3% lebih kecil dari 5%. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan positif pada *organizational citizenship behavior* karyawan PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur, diterima.

Kepemimpinan transformasional menekankan pada kepercayaan, nilai, dan perilaku

para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi(Marzuki, F, 2018). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki visi masa depan yang jelas, berfokus pada perubahan sikap dan asumsi karyawan mereka terhadap misi dan tujuan organisasi dan mendorong karyawan mereka dengan nilai-nilai seperti persahabatan, kejujuran dan tanggung jawab untuk melihat kepentingan organisasi di luar kepentingan mereka sendiri (Arefi, M., Rashid, S., &Abochenari, A.,2012).Kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting bagi sebuah organisasi karena mampu menginspirasi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi dan akan juga akan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan karyawan. Sehingga, karyawan akan merasa bahwa diri mereka diperhatikan oleh atasannya hal ini cenderung akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Atmaja & Adnyani yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*/OCB (Atmaja, I.K.A.W & Adnyani, I.G.A.D).

Peran keadilan distributif pada *organizational citizenship behavior*

Nilai *standardized coefficients* keadilan distributif pada *organizational citizenship behavior* karyawan PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur sebesar 0,315, dengan nilai signifikansi sebesar 0,025 atau 2,5% lebih kecil dari 5%. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa keadilan distributif berperan positif pada *organizational citizenship behavior* karyawan PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur, diterima.

Pada dasarnya seseorang akan menaruh perhatian pada alokasi keluaran yang diterimanya sebagai imbal balik kontribusi yang telah diberikan pada organisasi, sehingga keadilan distributif menjadi dimensi keadilan organisasional yang pertama untuk diteliti. Karyawan akan lebih menganggap penting dalam pemenuhan distribusi, sehingga tiap organisasi akan berlomba-lomba untuk meningkatkan gaji, bonus, insentif, dan penghargaan kepada karyawan dengan harapan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada organisasi.

Keadilan distributif merupakan sejauh mana imbalan (*rewards*) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Ketika seseorang menerima keadilan dalam hal distribusi keluaran atas kontribusi yang telah diberikan pada organisasi dengan orang lain dalam beban kerja yang sama dipersepsikan adil maka, hal itu cenderung akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada organisasi. Jadi, semakin tinggi keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi maka perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan akan tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Elsaid yang menyatakan bahwa keadilan distributif berhubungan positif terhadap *organizational citizenship behavior*/ OCB(Elsaid, A.Moneim)

Peran gaya kepemimpinan transformasional pada loyalitas karyawan

Nilai *standardized coefficients* gaya kepemimpinan transformasional pada loyalitas karyawan PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur sebesar 0,416, dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 atau 0,3% lebih kecil dari 5%. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan positif pada loyalitas karyawan PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur, diterima.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah situasi di mana karyawan yang

dipimpin memiliki rasa percaya, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformational memotivasi bawahan dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih peduli dengan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri. Gaya kepemimpinan transformasional memunculkan keinginan bawahan untuk menjalin hubungan baik dengan perusahaan. Karyawan memiliki keadaan psikologis yang stabil karena seringkali berinteraksi dengan karyawan lain atau karyawan dengan pimpinan perusahaan, kondisi ini akan memunculkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan Jaya yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Jaya, F. N., 2018).

Peran keadilan distributif pada loyalitas karyawan

Nilai *standardized coefficients* keadilan distributif pada loyalitas karyawan PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur sebesar 0,351, dengan nilai signifikansi sebesar 0,011 atau 1,1% lebih kecil dari 5%. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis keempat yang menyatakan bahwa keadilan distributif berperan positif pada loyalitas karyawan PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur, diterima.

Keadilan distributif merupakan persepsi keadilan hasil dalam jumlah dan pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau karyawan. *Distributive justice* terkait dengan keadilan yang pada outcome yang dirasakan karyawan diantaranya ialah jadwal kerja yang wajar, gaji sesuai dengan jabatan karyawan atau posisi, beban kerja yang wajar, penghargaan dan tanggung jawab yang wajar sesuai dengan posisi karyawan tersebut bekerja (Al-Zu'bi, H.A, A., 2010).

Karyawan yang merasakan keadilan terhadap pengalokasian imbalan pada perusahaan, maka mereka akan cenderung loyal pada perusahaan karena telah memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, mereka cenderung membalas melalui perilaku Loyalitas (Gupta, V., 2019). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Irvianti & Larasati yang menyimpulkan bahwa gaya keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Irvianti, L.S.D & Larasati, T.R, 2016)

KESIMPULAN

*Berdasarkan hasil pengujian data yang valid dan reliabel serta memenuhi uji asumsi klasik, didapatkan bahwa g*aya kepemimpinan transformasionaldan keadilan distributifberperan positif pada *organizational citizenship behavior*dan loyalitas karyawan PT Telkomsel Grapari di Malang Jawa Timur.

Rekomendasi

- Penelitian ini masih sebatas menguji dan menganalisis untuk variabel yang sudah matang, sehingga disarankan untuk penelitian yang akan datang menggunakan variabel lain guna mengukur*organizational citizenship behavior (OCB) dengan OCB dibedakan menjadi organizational citizenship direct towards individual (OCB-I) and organizational (OCB-O).*
- Rekomendasi penelitian selanjutnya perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk mengukur loyalitas karyawan, hal ini bertujuan untuk menemukan gaya

kepemimpinan dimasa yang akan datang yang sesuai dengan karakteristik karyawan yang diteliti, baik karyawan swasta bidang jasa maupun bidang non jasa. Hal ini merupakan pengembangan implementasi teori mengenai gaya kepemimpinan dan teori mengenai loyalitas.

- Rekomendasi yang lain, berkaitan dengan peran gaya kepemimpinan pada OCB dan loyalitas, perlu dilakukan penelitian menggunakan variabel mediasi dan moderasi, sehingga penelitian berikutnya dari sisi kualitas akan meningkat dan dari sisi kompleksitas akan semakin menunjukan luas implementasi teori yang digunakan dalam penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Ahdiyana, Marita, Dimensi Organizational Citizenship Behavior dalam Kinerja Organisasi, p. 2, 2013.
[2] Al-Zu'bi, H.A, A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction. International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12, pp. 102 – 109, 2010.
[3] Atmaja, I.K.A.W & Adnyani, I.G.A.D, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior,E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 11, 2016.
[4] Bass, Bernard, M., Jung, Dong, I., Avolio, Bruce, J. & Berson, Yair, Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 2, 2003.
[5] Elsaid. A. Moneim, "The Effects of Perceived Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Animal Health Care Pharmaceutical Organizations Operating in Egypt". Bussiness and Management Research Journal, Vol. 3. No. 1, 2014.
[6] Endang & Dewi, Motivation and Work Behavior, 3rd ad Singapore: Mc Graw-Hill, 2016.
[7] Fatoni, Abdurrahman,Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi, Jakarta: Rineka Cipta,2011.
[8] Foster, Rex Daniel, "Individual Resistance, Organizational Justice, And Employee Commitment To Planned Organizational Change", University Of Minnesota. Thesis, 2007.
[9] Ghozali, Imam, Aplikasi Multivariate Dengan program IBM SPSS 23. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2013.
[10] Greenberg, J. & Baron, R. A, Behaviour in Organization(9th Ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008.
[11] Gunawan, Rudi, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya, AGORA, 4(1), 2016.
[12] Gupta, V, "Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 31 No. 10, pp. 4150-4169, 2019.
[13] Hasibuan, Malayu, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
[14] Hidayah, Siti & Haryani, Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan BMY Hudatama Semarang, Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi, 2013.
[15] Irawan, Luthfi, Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT.

Tanjung Kreasi Parquet Industry Temanggung), Skripsi, Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, 2015.

[16] Irvianti, L.S.D & Larasati, T.R, Analysis Of Procedural Justice, Distributive Justice, And Group Cohesiveness Toward Organizational Loyalty Of PT Adhi Karya. Binus Business Review, 7(1), 2016.

[17] Irvianti, Laksmi Sito D & Larasati, Thami Rachmi, Analysis Of Procedural Justice, Distributive Justice, And Group Cohesiveness Toward Organizational Loyalty Of PT Adhi Karya, Binus Business Review, 7(1), 2016.

[18] Jaya, F. N, Pengaruh Keadilan Prosedural, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan,Jurnal Ekobis Dewantara Vol. 1 No. 11, 2018.

[19] Jaya, Frestiawan Noringgar**,** Pengaruh Keadilan Prosedural, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan, Jurnal Ekobis Dewantara, 1(11), 2018.

[20] Khasanah, Rusdiana, Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Puskesmas, Tesis, 2015.

[21] Muttaqien, F & Sulistyan, R.B. (2021). Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. BPR Nur Semesta Indah Kabupaten Jember. Jurnal Manajemen dan Penelitian Akuntansi Volume 14, Nomor 2.

[22] Naqshbandi, M, Muzamil & Kaur, Sharan, A study of Organizational Citizenship Behaviours, Organizational Structures and Open Innovation, International Journal of Business and Social Science, 2(6), 2011.

[23] Northouse, Peter, G, Kepemimpinan Teori dan Praktek. Edisi Keenam, Jakarta: Indeks, 2013.

[24] Putra, I Nyoman Yogi Antara & Supatra, I Wayan Gede,Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan OCB Pada Serene Villas, E-Jurnal Manajemen Unud, 5(4), 2016.

[25] Rahmi, B. Maptuhah, Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap Organizational Citizensip Behavior dan Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. E-Jurnal Manajemen Udayana, 3(2), 2014.

[26] Robbins, Stephen H. dan Timothy A. Judge, Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2009.

[27] Robbins, Stephen, P dan Judge, Timothy, A, Perilaku Organisasi, Edisi 12 buku 1, Alih Bahasa: Diana Angelica, Jakarta: Salemba Empat, 2014.

[28] Robbins, Stephen, P., Judge, Timothy. A, Odendaal, A., & Roodt, G, Organizational Behaviour:Global and Southern African Perspectives. In Pearson South Africa (Pty) Ltd, 2016.

[29] Sharoni, G & Tziner, Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work-family conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture, Journal of Work and Organizational Psychology, 30(1), 2014.

[30] Sinambela, Lijan Poltak, Manajemen Sumber Daya Manusia**,** Bumi Aksara, Jakarta, 2012.

[31] Soegandhi, Vannecia MarchelleSutanto, Eddy, Setiawan, Roy, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. AGORAJournal, 1(1), 2013.

[32] Sudimin, Theo, Whistleblowing: Dilema Loyalitas dan Tanggung Jawab

Publik. Manajemen & Usahawan Indonesia, 32(11), 2003.
[33] Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Yogyakarta: Alfabeta, 2015.
[34] Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B., Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. Journal of Management Development, 36(9), 2017.
[35] Ünal,Ömer Faruk, Relationship Between The Facets of Job Satisfaction and The Dimensional of Organizational Citizenship Behavior. The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 18 (1), 2013.
[36] Waspodo, A.W.S, Agung & Minadaniati, Lussy, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI), 3(1), 2012.
[37] Wibowo, Perilaku Dalam Organisasi, Edisi ke – 2, Cetakan III , Rajawali Pers, Jakarta, 2015.
[38] Yukl, Gary, Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi Kelima), Alih bahasa: Budi Supriyanto, Jakarta: PT. Indeks, 2010.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN