

# JABM

## Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Manajemen

**ISSN:0854-4190**

Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pabrik Roti Sarinda Kota Ambon. *Mohamad Amin*

Dampak Penerapan *E-Recruitment* Bagi Tenaga Kerja Dan Perusahaan. *Yunus Handoko dan Zainul Muchlas*

Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dampaknya Pada Kinerja Organisasi. *Dirga Lestari*

Dampak Penerapan IFRS terhadap Nilai Perusahaan (Studi pada Perusahaan Sektor Tekstil yang Listing di BEI). *Tutik Arniati*

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada Kantor Camat Kecamatan Sarolangun Kabupaten Sarolangun. *Dahmiri*

Farmer's Institution Performance of Black Pepper Farmers. *Fitriani dan Sutarni*

Kontribusi Pajak Daerah Bagi Pendapatan Asli Daerah Guna Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah di Kota Malang. *Zainul Mukhlas*

## DAFTAR ISI

---

Volume 21

No. 2

Oktober 2014

---

- Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pabrik Roti Sarinda Kota Ambon. *Mohamad Amin* 97-109
- Dampak Penerapan *E-Recruitment* Bagi Tenaga Kerja Dan Perusahaan 110-122  
*Yunus Handoko dan Zainul Muchlas*
- Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dampaknya Pada Kinerja Organisasi 123-137  
*Dirga Lestari*
- Dampak Penerapan IFRS terhadap Nilai Perusahaan (Studi pada Perusahaan Sektor Tekstil yang Listing di BEI) 138-153  
*Tutik Arniati*
- Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada Kantor Camat Kecamatan Sarolangun Kabupaten Sarolangun 154-167  
*Dahmiri*
- Farmer's Institution Performance of Black Pepper Farmers 168-177  
*Fitriani dan Sutarni*
- Kontribusi Pajak Daerah Bagi Pendapatan Asli Daerah Guna Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah di Kota Malang 178-191  
*Zainul Mukhlas*

# **Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dampaknya Pada Kinerja Organisasi**

**Dirga Lestari**

*Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman Samarinda*

*Jalan Tanah Grogot*

*Email: dirgalestari81@yahoo.com*

## ***Abstract***

*One of important contributor to make the performance's organization is leadership behavior. There are many ways to influence followers transformational leadership by putting the power charismatic, inspirational motivation and personal approach in achieving superior employee performance employee. Transformational effective leadership emphasize a sense of voluntary and willingness to work even beyond its responsibility of organizational citizenship behavior (OCB). The purposive of this research is to examine transformational leadership style which can affect Organizational Citizenship Behavior and organizational performance. Data collect from a unit at the office kabupaten X which consists of 12 units of work with a sampel of 161 respondents. The result showed that the leadership behavior transformational have significant Organizational Citizenship Behavior and indirectly have an influence in in the organizational performance. Whereas Organizational Citizenship Behavior directly influence significant organizational performance. This finding confirms that OCB is intervening variables that relations between the leadership of the performance of organizational.*

*Keywords: human resources management, leadership transformational, organizational citizenship behavior, performance organization.*

## **PENDAHULUAN**

Tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi dan administrator pemerintah tingkat daerah di era otonomi daerah adalah masyarakat semakin menjadi tergantung dan menuntut pada banyak layanan pemerintah lokal. Semua aspek penting seperti ekonomi, kesehatan, pendidikan dan infrastruktur lainnya merupakan wilayah kerja yang harus dikerjakan secara profesional. Dalam memberikan layanan tersebut, organisasi pemerintah di semua tingkatan diharapkan bisa bekerja secara efektif. Selama ini badan-badan pemerintah telah menjadi target kritik karena belum optimalnya kinerja yang diberikan. Salah satu faktor yang peneliti soroti sebagai kontributor penting untuk menciptakan kinerja organisasi dalam sektor

publik adalah kepemimpinan. Kim (2005) telah melakukan kajian yang mengaitkan antara efektivitas lembaga administrasi publik dengan keterampilan kepemimpinan, gaya, dan karakter pemimpin. Kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk menciptakan kinerja dan efektivitas organisasi.

Beberapa peneliti juga telah melakukan verifikasi teori yang mengaitkan antara kepemimpinan terhadap kinerja organisasi khususnya sektor publik dengan hasil yang beragam (Boyne. 2003; Brewer & Selden, 2000). Lebih lanjut Kepemimpinan dan *organizational citizenship behavior* telah menjadi topik yang paling intens diteliti di bidang perilaku organisasi dalam sepuluh tahun terakhir. Namun, tidak banyak penelitian yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kinerja organisasi khususnya dalam organisasi publik.

Gaya Pemimpin transformasional, memotivasi pengikutnya untuk melakukan pekerjaan melampaui harapan dengan mengembangkan iklim kepercayaan, mengaktifkan kebutuhan tingkat tinggi kepada pengikut dan mendorong mereka untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi organisasi. Meskipun relatif baru, studi tentang kepemimpinan transformasional dan OCB telah meningkat secara substansial selama beberapa tahun terakhir. Di antara alasan mengapa OCB dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi adalah: meningkatkan peran di antara rekan kerja dan produktivitas manajerial, efektivitas sumber daya yang dapat digunakan untuk keperluan yang lebih produktif, membantu mengkoordinasikan kegiatan di antara kelompok, penguatan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan memungkinkan organisasi untuk beradaptasi lebih efektif terhadap perubahan organisasi (Podsakoff *et al.*, 2000).

Kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) telah menjadi salah satu topik yang paling intens diteliti dalam bidang perilaku organisasi dalam sepuluh tahun terakhir. Namun, tidak ada banyak penelitian yang menghubungkan dua variabel tersebut dalam model teoritis yang umum dan diujicobakan dalam sektor publik. Dalam penelitian ini peneliti mencoba untuk mengembangkan kerangka teoritis yang menghubungkan kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk melakukan uji empiris dan menentukan apakah perilaku kepemimpinan khususnya perilaku kepemimpinan

transformatif mempunyai kontribusi dalam meningkatkan OCB maupun kinerja organisasi Pemerintah. Juga menguji apakah OCB juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Nilai tambah penelitian ini dibanding penelitian lain adalah ketertarikan peneliti untuk menguji pengaruh OCB pada kinerja organisasi dalam organisasi pemerintah. Seperti lazim diketahui bahwa kultur sektor swasta dan sektor publik sangatlah berbeda. Beberapa penelitian terdahulu telah banyak melakukan kajian OCB pada sektor swasta/bisnis sebagai organisasi yang berorientasi laba. Penelitian ini dilakukan pada sektor publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat namun bukan berorientasi laba.

Lebih lanjut penelitian ini menempatkan perilaku kepemimpinan sebagai variabel antecedent OCB yang selama ini banyak menggunakan variabel seperti kepuasan kerja, persepsi keadilan organisasi, komitmen organisasi, karakteristik kepribadian dan karakteristik tugas. Kultur sektor publik yang lebih cenderung memposisikan pemimpin sebagai elemen penting dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sangat berpotensi bisa membangun OCB pada karyawan.

## **KAJIAN TEORI**

### **Paradigma teori Kepemimpinan Transformatif, hubungannya dengan OCB dan Kinerja Organisasi**

Burns (1978) merupakan tokoh awal yang mengenalkan konsep kepemimpinan transformatif. Burns mendefinisikan pemimpin transformatif sebagai individu yang menginspirasi individu lain untuk melakukan pekerjaan, bahkan di luar harapan. Selanjutnya Bass (1985) mengembangkan Konsep kepemimpinan menjadi transformatif dan transaksional. Pemimpin yang menggunakan perilaku kepemimpinan transaksional sebagai gaya kepemimpinan yang dominan sering menekankan pertukaran (transaksi) ekonomi antara pemimpin dengan bawahan. Misalnya para pemimpin tipe ini sering menggunakan pertukaran imbalan nyata (seperti uang) untuk menghasilkan kinerja. Berbeda dengan transaksional, pemimpin transformatif tidak mengandalkan pertukaran ekonomi. Pemimpin transformatif menginspirasi pengikutnya dengan membangun komitmen untuk tujuan organisasi, sehingga melakukan upaya di luar harapan (Bass & Avolio, 1990; Northouse, 2004; Boerner. 2007).

Beberapa penelitian menemukan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional menghasilkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan

(Cavazotte. 2008). Sementara perilaku kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja melampaui harapan bahkan bisa diluar kepentingan pribadi dan bekerja demi kebaikan bersama. (Yammario, Dionne, Chun, & Dansereau. 2005; Avolio & Yammarino, 2002). Menggunakan contoh seperti Mahatma Gandhi dan John F. Kennedy, Bass (1985) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kepercayaan diri para pengikut dan nilai intrinsik kinerja, sehingga bisa memotivasi pada tingkat yang lebih tinggi.

Para pemimpin transformational mempengaruhi pengikutnya dengan memperluas dan meningkatkan tujuan mereka, menginspirasi mereka dengan keyakinan untuk melakukan di luar harapan yang ditentukan dengan memberikan harapan kepada pengikut baik secara implisit atau eksplisit (Dvir, Eden, Avolio dan Shamir, 2002). Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional menunjukkan empat perilaku utama. Pertama, melalui perilaku motivasi inspirasional. Perilaku pemimpin transformasi mengembangkan dan mengartikulasikan visi bersama dan harapan yang tinggi untuk memotivasi, menginspirasi, dan memberikan tantangan. Kedua, para pemimpin transformasional menunjukkan perilaku pengaruh yang ideal kepada bawahan, peran melayani melalui tindakan dengan cara yang konsisten dengan visi yang diartikulasikan. Ketiga, pemimpin transformasional merangsang intelektual pengikutnya dengan lebih melibatkan pengikutnya guna meminta saran dan ide-ide yang menantang kemampuan. Akhirnya, melalui pertimbangan perilaku individual, pemimpin transformasional hadir untuk memenuhi kebutuhan pengikutnya dan memperlakukan setiap pengikut sebagai individu yang unik, sehingga mendorong dan membangun rasa percaya dan kepuasan terhadap pemimpin (Podsakoff. *et al.* 2009) .

Sejumlah penelitian dalam sektor swasta menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kinerja organisasi secara positif. Sebagai contoh, dalam sebuah studi meta-analisis oleh Lowe, Kroeck, and Sivasubramaniam (1996) perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional berkorelasi positif dengan kinerja dalam berbagai pengaturan organisasi. Selanjutnya, penelitian lain telah menemukan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mempengaruhi berbagai aspek kinerja melebihi perilaku kepemimpinan transaksional (Judge & Piccolo, 2004). Oleh karena itu, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah, perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional berkorelasi positif dengan kinerja organisasi. Hipotesis

berikutnya adalah perilaku kepemimpinan transformasional lebih dominan dibanding perilaku kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan empat jenis perilaku: karisma, stimulasi intelektual, pertimbangan individual (Bass, 1985) dan Motivasi inspiratif (Bass, 1990). Karisma (atau "pengaruh ideal") adalah jenis perilaku yang menyebabkan emosi yang kuat dalam diri pengikut dan perasaan identik dengan pemimpin. Pemimpin dianggap memiliki kualitas seperti dewa yang mempunyai tenaga yang besar untuk mempengaruhi pengikut. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang membuat pengikut melihat masalah dari perspektif baru, meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah tersebut dan membuat pengikut mempertanyakan nilai-nilai dan keyakinan mereka. Pertimbangan individual termasuk mentoring, dukungan, dorongan dan pembinaan pengikut. Sedangkan motivasi Inspirational mengacu pada kemampuan untuk terlibat secara emosional dan mengkomunikasikan keadaan masa depan yang ideal. Hal ini termasuk penggunaan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha pengikut, mengkomunikasikan visi yang menantang dan pemodelan perilaku yang sesuai untuk visi tersebut.

Dengan demikian perilaku kepemimpinan transformasional ini diharapkan memotivasi pengikutnya untuk tampil pada tingkat yang lebih tinggi. Teori menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memotivasi individu untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional secara teoritis maupun empiris berhubungan dengan kinerja tugas seperti meningkatkan peran/keterlibatan/partisipasi dan kreativitas serta inisiatif (Gong, Huang, & Farh, 2009; Shin & Zhou, 2007).

### ***Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Organisasi***

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Bateman dan Organ merupakan jenis perilaku individu yang mengedepankan kebijaksanaan dari individu tersebut. Tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, namun secara umum bisa berdampak pada efektifitas dari organisasi (Podsakoff, 2009). Dengan makna lain bahwa OCB merupakan perilaku individu yang rela berkontribusi lebih melebihi beban kerjanya secara sukarela untuk kebaikan organisasi.

Meskipun para peneliti belum secara baku mencapai konsensus terhadap berbagai jenis perilaku yang membentuk OCB, Podsakoff *et al.* (2009)

melaporkan, tujuh tema yang umum terkait dengan OCB antara lain perilaku membantu, sportivitas, loyalitas organisasi, kepatuhan organisasi, inisiatif individu, dan pengembangan diri. Beberapa tema tersebut merupakan butir-butir penting bagi pencapaian organisasi.

Organ (1988) menjelaskan OCB sebagai perilaku yang berbeda, yang tidak secara langsung diakui oleh sistem reward formal tetapi rata-rata mempromosikan kinerja organisasi. Memahami bagaimana OCB bekerja sangat penting dalam organisasi karena pengurangan dan penciptaan dalam merespon kebutuhan pasar (Lapierre, 2007). Trend penelitian mengungkapkan pertumbuhan drastis penelitian OCB di bidang manajemen terkait seperti manajemen strategis, kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia dll (Lapierre, 2007). Literatur mengungkapkan bahwa OCB telah memberikan kontribusi positif terhadap hasil organisasi seperti meningkatkan kualitas layanan (DiPaola, 2005), Komitmen Organisasi (Podsakoff *et al.* 2009), Keterlibatan Kerja (Dimitriades, 2007), pertukaran yang efektif antara pemimpin dan anggota (Bhal, 2006; Ling, 2008).

OCB memiliki dua dimensi perilaku yaitu OCB pada dimensi individu dan OCB pada dimensi organisasi. OCB pada dimensi individu mengacu pada perilaku yang bermanfaat bagi individu seperti kesediaan untuk membantu pekerjaan individu lain dalam suatu organisasi dan, dengan demikian, secara tidak langsung berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Lee & Allen, 2002; Emami, 2012).

OCB pada dimensi organisasi termasuk perilaku menguntungkan organisasi yang tampak dari antusiasme dan kesediaan karyawan sebagai relawan dalam melakukan aktivitas yang menguntungkan organisasi meskipun secara spesifik bukan wewenang dan tanggungjawabnya. Podsakoff *et al.* (2000) mengatakan perilaku demikian sebagai kepatuhan pada organisasi sebagai wujud dari internalisasi aturan dan kebijakan perusahaan.

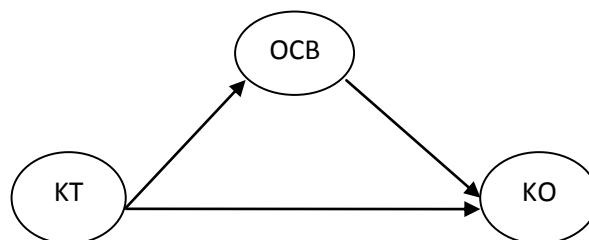
Organ (1988) memandang OCB sebagai perilaku *extra-role* karena merupakan tindakan prestasi kerja luar persyaratan kerja yang ditentukan. Karyawan melampaui kontrak yang ditandatangani oleh mereka pada saat bergabung dengan organisasi dan mereka melakukan tugas-tugas non-wajib tanpa mengharapkan imbalan apapun atau pengakuan (Organ, 1988). Hal ini menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan oleh perilaku kepemimpinan adalah prediktor terkuat terhadap OCB yang dilakukan oleh karyawan (Lepine *et al.*, 2002). Penelitian mengungkapkan bahwa ada lima faktor



kepribadian dasar yang mempengaruhi sebagian besar dari varians dalam kepribadian. Dimensi ini disebut sebagai *Big Five* dimensi, yang meliputi kesadaran, *altruisme*, kebaikan (*courtesy*), *sportif dan civic virtue* (Lapierre, 2007; Swaminathan. 2013). Kesadaran diartikan sebagai dedikasi untuk pekerjaan yang melampaui persyaratan formal seperti jam kerja yang panjang, dan relawan untuk melakukan pekerjaan selain tugas. *Altruisme* sebagai perilaku sukarela di mana seorang karyawan memberikan bantuan kepada rekan kerja untuk melengkapi tugasnya. *Courtesy* mengacu pada perilaku yang mencegah masalah dan mengambil langkah-langkah penting untuk mengurangi masalah di masa depan. *Courtesy* juga berarti saling dukung antar anggota dalam pekerjaan mereka. Beberapa literatur mengungkapkan bahwa kebaikan karyawan akan membantu mengurangi konflik antar kelompok dan dengan demikian mengurangi waktu yang dihabiskan untuk kegiatan pengelolaan konflik. *Sportifitas* diartikan sebagai perilaku yang menunjukkan kemampuan memberikan toleransi yang diperlukan dalam kehidupan organisasi. Semangat sportif dapat meningkatkan moral kelompok kerja dan dengan demikian mengurangi tingkat gesekan antar karyawan. Sedangkan *civic virtue* diartikan sebagai partisipasi bawahan dalam kehidupan organisasi dan mendukung fungsi administrasi organisasi.

### **Model Penelitian dan Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan pada kajian teori, penelitian ini menyusun sebuah model penelitian yang menghubungkan tiga buah konstruk yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan kinerja organisasi serta pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional diduga bisa memberikan pengaruh secara positif terhadap peningkatan OCB maupun kinerja organisasi. Demikian juga dengan OCB yang bisa berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan pada penjelasan tersebut selanjutnya dibuat model penelitian seperti yang tampak pada gambar 1 berikut.



## **Gambar 1. Model Penelitian**

Berdasarkan pada model penelitian pada Gambar 1 maka pernyataan hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Perilaku kepemimpinan transformasional (KT) berpengaruh terhadap OCB

H<sub>2</sub>: Perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi

H<sub>3</sub>: OCB berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Sampel Penelitian**

Responden untuk penelitian ini terdiri dari 161 pegawai dilingkungan kantor kabupaten X di Propinsi Jawa Timur. Responden adalah pegawai yang dalam aktivitas kerjanya memiliki kewenangan untuk mengarahkan urusan organisasi, kewenangan untuk mengambil keputusan dan bertanggungjawab kepada pimpinan di atasnya (Kepala Dinas). Responden diminta untuk menanggapi pertanyaan tentang perilaku kepemimpinan, OCB dan kinerja yang dirasakan di unit tempat mereka berkerja.

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner berisikan serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui gambaran tentang perilaku kepemimpinan transformasional, OCB dan Kinerja Organisasi untuk mengukur perilaku kepemimpinan transformasional, penelitian ini mengadopsi *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Avolio & Bass (2004). Menurut Avolio & Bass (2004), reliabilitas instrument MLQ bisa mencapai nilai koefisien reliabilitas cronbach alpha mencapai 0.74 sampai 0.94. Nilai statistik tersebut menunjukkan bahwa MLQ layak digunakan sebagai instrument penelitian. MLQ mempunyai beberapa indikator antara lain: karisma, stimulasi intelektual, pertimbangan individual dan motivasi inspiratif (Gumusluoglu, 2009).

Variabel OCB diukur dengan menggunakan lima indikator meliputi kesadaran, *altruisme*, kebaikan (*courtesy*), *sportif* dan partisipasi bawahan atau *civic virtue*. (Lapierre, 2007; Swaminathan, 2013). Sedangkan kinerja organisasi diukur dengan menggunakan ukuran *balanced score card* yang diterjemahkan dalam perspektif kepuasan pengguna layanan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/pembelajaran. Dalam penelitian

ini perspektif keuangan tidak digunakan mengingat obyek penelitian adalah organisasi sektor publik yang tidak berorientasi pada aspek laba.

### **Analisis Data**

Menyesuaikan dengan tujuan serta hipotesis penelitian maka pilihan teknik persamaan structural (SEM) relevan dilakukan. SEM adalah sebuah teknik pemodelan statistik yang sangat umum dan digunakan secara luas diberbagai lingkup ilmu pengetahuan. SEM dapat dilihat sebagai sebuah kombinasi dari analisis faktor (*confirmatory factor analysis*), dan regresi atau analisa alur (*path analysis*). Selain untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas model, analisis SEM juga bertujuan untuk melakukan pengujian mengenai kecocokan model dalam penelitian ini. Untuk menguji hipotesis, Peneliti menggunakan pendekatan partial least square (PLS). Perilaku Kepemimpinan transformasional adalah variabel independen, OCB sebagai variable intervening sedangkan kinerja organisasi pemerintah adalah variabel dependen.

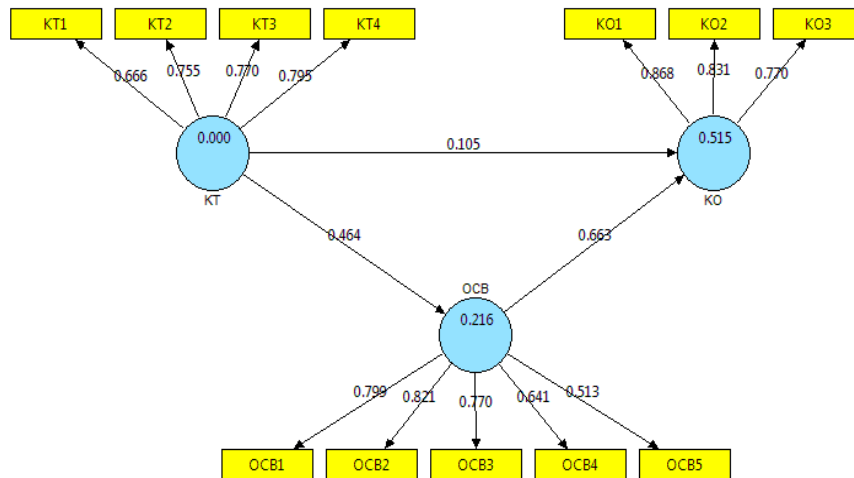
## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Hasil olah data Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS Ver 2.0 tampak pada Gambar 2 untuk *measurement model* (outer model) dan Gambar 3 untuk *inner model*. Gambar 2 outer model memberikan informasi tentang sejauhmana indikator penelitian terbukti menjadi ukuran yang valid dan reliabel bagi variabel penelitian. Sedangkan Gambar 3 inner model memberikan informasi terkait hipotesis penelitian yang sedang diuji.

### **Uji Measurement Model**

*Uji measurement model* bertujuan untuk melakukan konfirmasi antara indikator penelitian terhadap variable penelitian. Lebih lanjut, hasil uji ini sekaligus untuk mengetahui indikator mana yang merupakan indikator paling dominan dalam merepresentasikan sebuah variabel. Hasil lengkap uji measurement model dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 1.



**Gambar 2. Outer Model**

**Tabel 1. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian**

Variabel	Indikator	Loading	Cronbachs Alpha
Kepemimpinan Transformasional (KT)	Kharismatik (KT1)	0.665564	0.738502
	Stimulasi Intelektual (KT2)	0.755261	
	Pertimbangan Individu (KT3)	0.770204	
	Motivasi Inspirasi (KT4)	0.794755	
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Kesadaran (OCB1)	0.799446	0.759598
	Altruism (OCB2)	0.821003	
	Kebaikan (OCB 3)	0.769783	
	Sportif (OCB4)	0.641081	
	Partisipasi bawahan (OCB5)	0.512796	
Kinerja Organisasi (KO)	Kepuasan pengguna layanan (KO1)	0.867533	0.763021
	Perspektif internal (KO2)	0.831282	
	Perspektif pembelajaran (KO3)	0.770392	

Sumber: data penelitian diolah

Berdasarkan pengujian pada measurement model yang tampak dalam tabel 1 diketahui bahwa instrumen penelitian yang terdiri atas butir butir pertanyaan sebagai representasi indikator variabel semuanya mempunyai nilai loading diatas 0.5 dengan nilai *Cronbachs Alpha* lebih dari 0.6. dengan demikian instrumen penelitian telah memenuhi unsur validitas dan reliabilitas.

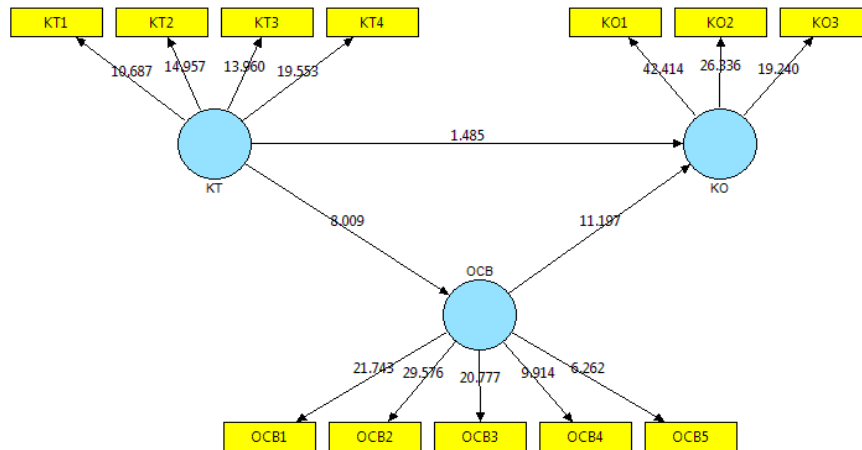
Temuan lain dalam uji *measurement model* tersebut adalah adanya dominasi indikator atas indikator lainnya dalam setiap variabel. Nilai loading terbesar pada variabel kepemimpinan transformasional adalah indikator motivasi inspirasi (KT4) dengan nilai loading 0.794755. Temuan ini menandakan bahwa motivasi inspirasi yang dapat diartikan sebagai kemampuan untuk terlibat secara emosional dan mengkomunikasikan keadaan masa depan yang ideal. Hal ini termasuk penggunaan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha pengikut, mengkomunikasikan visi yang menantang dan pemodelan perilaku yang sesuai untuk visi tersebut. Dalam organisasi pemerintah, motivasi inspirasi sangat penting artinya dalam upaya agar program kerja yang sudah ditetapkan dapat tercapai sesuai target dan waktunya. Sosok pemimpin harus bisa memberikan inspirasi bagi bawahannya untuk mengembangkan cara-cara kreatif dalam memberikan layanan kepada masyarakat pengguna. Dalam organisasi publik, tantangan motivasi inspirasi ini cukup berat karena budaya dan lingkungan kerja selama ini menjadi penghambat lahirnya inovasi baru.

Untuk variabel OCB, indikator yang paling dominan adalah *altruism* (OCB2) dengan nilai loading sebesar 0.821003. *Altruisme* adalah sifat mementingkan kepentingan orang lain. Dalam organisasi sifat ini sangat penting dibangun untuk memperkuat tim kerja. Dalam organisasi pemerintah yang memerlukan koordinasi yang kuat, sifat *altruism* sangat diperlukan. Ego sektoral bisa diminimalkan dengan membangun sifat *altruism* tersebut. Dampak bagi organisasi adalah terbentuknya tim kerja yang semakin kuat. Sedangkan untuk variabel kinerja organisasi, indikator yang paling dominan adalah kepuasan pengguna layanan (K1) dengan nilai loading sebesar 0.867533.

Hasil telaah uji *measurement model* ini memberikan penjelasan bahwa ada kaitan antara motivasi inspirasional, *altruism* dan kepuasan pengguna layanan. Perilaku pemimpin yang berhasil memotivasi bawahan akan pencapaian visi misi mampu membangkitkan sifat *altruism* sehingga antara karyawan bisa saling memberikan kontribusi. Hal ini menyebabkan kinerja semakin berperforma baik sehingga proses penyampaian layanan kepada pengguna menjadi baik dan akhirnya direspon sebagai layanan yang memuaskan. Dengan demikian temuan ini senada dengan penjelasan peneliti terdahulu seperti Bass, 1990; Gumusluoglu, 2009; Emami, 2012; Swaminathan, 2013.

### Uji inner model

Uji inner model ditujukan untuk mengetahui koefisien pada masing masing jalur dan tingkat signifikansinya. Hasil uji ini bisa dijadikan dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang diajukan. Hasil uji inner model disajikan pada Tabel 2.



**Gambar 3. Inner Model**

Jalur	Koefisien jalur	T-stat	Keputusan Hipotesis
KT OCB	0.464	8.009	Hipotesis diterima
KT KO	0.105	1.485	Hipotesis ditolak
OCB KO	0.663	11.197	Hipotesis diterima

KT : kepemimpinan Transformasional  
 OCB : organizational citizenship behavior  
 KO : Kinerja Organisasi

Temuan penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini mempunyai kesamaan dengan penelitian Swaminathan (2013). Namun kepemimpinan transformasional tidak secara meyakinkan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Temuan ini berbeda dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Shin (2003); Gumusluoglu (2009) dan Muterera (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun dalam penelitian Gang (2011), Foote (2008) dan Lapierre (2007) disebutkan bahwa dalam beberapa kasus ditemukan bahwa kepemimpinan tidak berdampak secara langsung terhadap kinerja organisasi.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan perantara variabel lain seperti komitmen kerja, kepuasan kerja dan inovasi.

Dalam penelitian ini terbukti bahwa OCB berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa OCB merupakan variabel intervening yang menghubungkan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Senada dengan temuan hasil penelitian Gang (2011) bahwa perlu ada variabel perantara agar kepemimpinan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. OCB yang melahirkan perilaku kerja seperti kesediaan membantu rekan kerja, kesediaan berupaya diluar deskripsi kerja dan kontribusi lain ditujukan demi tercapainya visi dan misi bersama bisa dibangun melalui perilaku kepemimpinan transformasional yang kuat. Senada dengan penelitian Emami (2012) tentang beberapa variabel anteseden bagi OCB diantaranya adalah kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif akan melahirkan perilaku OCB dan selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Lebih lanjut, penelitian ini menyatakan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Temuan ini senada dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Vigoda, E. (2000; 2007) dan Nielsen (2007). OCB yang merupakan perilaku individu yang rela berkontribusi lebih, melebihi beban kerjanya secara sukarela untuk kebaikan organisasi sangat diperlukan bagi pencapaian kinerja organisasi. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi akan menciptakan iklim kerja yang fektif, meminimalkan konflik dan membangun tim kerja yang solid. Parameter tersebut sangat diperlukan bagi efektivitas organisasi.

### **Kesimpulan**

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa OCB merupakan variabel intervening yang memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian menegaskan, Jika kepemimpinan transformasioal yang diterapkan mampu menciptakan perilaku OCB bawahan maka akan berdampak pada pencapaian kinerja organisasi. Beberapa indikator penting seperti motivasi inspirasional dan *altruism* akan memberikan peningkatan kinerja organisasi pada aspek kepuasan pengguna layanan. Kepemimpinan transfomasional tidak berpengaruh secara langsung kepada kinerja organisasi merupakan catatan penting. Artinya kepemimpinan transformasional harus bisa menjadi penggerak terbangunnya perilaku kerja yang memotivasi inspirasi bawahan, meningkatkan *sportivitas*, kesediaan

berbagai solusi pekerjaan dan kerelaan berkontribusi melebihi beban kerja. Jika kepemimpinan berhasil secara efektif meningkatkan poin tersebut maka bawahan akan bersedia untuk melakukan pembelajaran untuk meningkatkan kapasitas internal organisasi. Dampak dari pembelajaran internal tersebut akan meningkatkan proses kerja internal secara lebih baik. Dengan demikian kualitas layanan akan berhasil ditingkatkan dengan selalu konsisten berorientasi pada kepuasan pengguna layanan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Manual and sampler set (3<sup>rd</sup> ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. (2002). *Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership*. In B. J. Avolio & F. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2 of *Monographs in Leadership and Management*). St. Louis, MO: Elsevier.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bhal, K.T (2006). *LMX–citizenship behavior relationship: Justice as a mediator*. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 2, 106–117.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). *Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leader*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 15-26.
- Boyne, G. A. (2003). *Sources of public service improvement: A critical review and research agenda*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367-394.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). *Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-711.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cavazotte, F., & Bernardo, J. (2008). *Transformational leadership and performance in Brazil: A replication and test of mediating processes*. Paper presented at the 68th annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.



- Dimitriades, Z.S. (2007). *The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey*, *Employee Relations*, 29(5), 469-491.
- DiPaola, M.F., & Hoy, W.K. (2005). *Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students*. *The High School Journal*, 88, 35-44.
- Dvir T., Eden D., Avolio B. J., and Shamir B. *Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment*. *Academy of Management Journal* 2002; 45(4): 735-744.
- Emami, Mostafa and Alizadeh, Zahra and Nazari, Kamran and Darvishi, Shataw. (2012). *Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB)*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 9.
- Foote, D.A., & Tang, L.T. (2008), "Job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams?" *Management Decision*, 46, 933-947.
- Gang, Wang and Oh, -Sue and Courtright, Stephen H, And Colbert, Amy. (2011). *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research Group & Organization Management* 36(2) 223-270.
- Gong, Y. P., Hung, C. J., & Farh, J. L. (2009). *Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy*. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.
- Gumusluoglu, Lale and İlsev, Arzu. (2009). *Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation*. *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 461-473,
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kim, S. (2005). *Individual-level factors and organizational performance in government organizations*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.
- Lapierre, L.M., & Hackett, R.D. (2007). "Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behavior: A test of an integrative model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 539-554.

- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). *Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- LePine, J., Erez, A. & Johnson, D.E. (2002), “*The nature and dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A critical review and meta analysis*” *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.
- Lo, M.C., Ramayah, T., Hui, Jerome Kueh Swee, (2006), “An Investigation of Leader Member Exchange
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). *The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? Journal of Applied Psychology*, 93, 923-934.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Nielsen, Tjai M. and Hrivnak, George A. and Shaw, Megan. (2007). *OCB and Performance: A Group-Level Meta-Analytic Review*.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1988). “*Organizational Citizenship Behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff .P.M., KacKenzie, s.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G (2000), “*Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*”, *Journal of Management*, 26, 3, 513–563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). *Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Shin S. J. and Zhou J. (2003). *Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea*. *Academy of Management Journal*; 46(6): 703-714.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). *Team heterogeneity and creativity*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709-1721.
- Swaminathan, Samanvitha and Jawahar, P. David. (2013). *Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An*

Empirical Study Global Journal of Business Research, v. 7 (1) pp. 71-80.

Vigoda, E. (2000). *Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance*. *Public Personnel Management*, 29, 185-210.

Vigoda-Gadot, E. (2007). *Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models*. *Personnel Review*, 36, 661-683.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). *Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review*. *The Leadership Quarterly*, 16, 879-919.