

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI MEDIASI KEPERCAYAAN KEPADA ATASAN DAN KEPUASAN KERJA (Studi pada Pegawai Tetap Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia)

Ida Bagus Made Juniarta<sup>1</sup>

I Made Wardana<sup>2</sup>

Made Surya Putra<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Balai Diklat Industri Denpasar

<sup>2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana

email: madesuryaputra@gmail.com

**Abstract: The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with The Mediation of Followers' Trust in Leader and Job Satisfaction.** This study aims to analyze the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior (OCB) with the mediation of followers' trust in leader and job satisfaction. The populations involved in this study are the permanent employees of Industrial Training Centre of Ministry of Industry, which consisted of 175 employees. This research sample is equal to population. Furthermore, this study used internet survey method in collecting the data. A total 175 questionnaires were handed out with a total 148 valid questionnaires for a return rate of 85%. Data are analyzed by using Partial Least square (PLS) with the support of SMARTPLS 2.0 software. The results showed that transformational leadership has no effect on OCB, transformational leadership has a positive effect on follower's trust in their leader and job satisfaction, follower's trust in their leader and job satisfaction has a positive effect on OCB. The findings indicate that the influence of transformational leadership on OCB is indirect, mediated by the follower's trust in their leader and job satisfaction.

**Keywords:** transformational leadership, trust in leader, job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB).

**Abstrak: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Mediasi Kepercayaan kepada Atasan dan Kepuasan Kerja.** Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan mediasi kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai tetap Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian yang berjumlah 175 orang. Jumlah sampel penelitian ini sama dengan populasi. Lebih lanjut penelitian ini menggunakan metode *internet survey* dalam pengumpulan data. Sebanyak 175 kuesioner disebar dan hanya 148 kuesioner yang kembali atau sebesar 85%. Data dianalisis menggunakan *Partial Least square* (PLS) dengan *software* SMARTPLS 2.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja, kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil temuan mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB adalah tidak langsung, dimediasi oleh kepercayaan pegawai kepada atasan dan kepuasan kerja.

**Kata Kunci :** kepemimpinan transformasional, kepercayaan kepada atasan, kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior (OCB)

## PENDAHULUAN

Balai Diklat Industri mulai melakukan reformasi birokrasi sejak diberlakukannya Perpres No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi

Birokrasi 2010 – 2025. Balai Diklat Industri juga melakukan reposisi yang ditandai dengan perubahan struktur organisasi, perubahan dan penambahan tugas pokok dan fungsi serta perluasan area pelayanan. Organisasi harus mampu beradaptasi untuk menjaga

kelangsungan hidupnya dalam kondisi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dan merupakan dinamika organisasi sehari-hari (Bolognese, 2002). Organisasi seringkali perlu melakukan perubahan terhadap metode kerja, kebijakan dan prosedur untuk dapat bertahan dalam persaingan (Seppälä *et al.*, 2012). Reformasi birokrasi dan reposisi Balai Diklat Industri seperti yang dijelaskan sebelumnya merupakan langkah organisasi dalam rangka membenahi diri menuju organisasi yang lebih efektif.

Peran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dianggap vital dan sangat menentukan kinerja organisasi dalam reformasi birokrasi sebagaimana saat ini sedang dijalankan di berbagai instansi pemerintahan termasuk di Balai Diklat Industri. Podsakoff *et al.* (2000) menyatakan bahwa *OCB* memiliki peranan penting bagi keefektifan organisasi, karena dengan *OCB* organisasi dapat beradaptasi dengan baik terhadap lingkungan bisnis yang selalu berubah. Prihatsanti dan Dewi (2010) menyatakan bahwa, organisasi dapat berubah menjadi lebih baik apabila anggota organisasi mampu menunjukkan kerja sama tim. Kerja sama tim dapat ditampilkan oleh individu yang menampilkan perilaku *extra-role* yang disebut juga sebagai *OCB*, dengan demikian sangat penting bagi organisasi untuk membentuk *OCB* karyawan, karena tanpa *OCB*, organisasi menjadi tidak maksimal dalam mencapai visi dan misinya atau bahkan dapat menghambat perkembangan organisasi.

Data evaluasi kinerja pegawai menunjukkan, terdapat pegawai yang memiliki rata-rata jam kerja kurang dari 7,5 jam per hari sebanyak 18% dan masih banyak pegawai yang memiliki rata-rata jam masuk kerja kurang dari 7.30 sebanyak 32% (Ropeg, 2014). Data tersebut menunjukkan masih adanya sikap tidak disiplin dan kooperatif pegawai terhadap peraturan organisasi, dimana sikap disiplin dan kooperatif merupakan indikasi terciptanya *OCB* yang mewakili dimensi *conscientiousness* yakni dengan indikatornya adalah efisiensi penggunaan waktu dan melebihi prasyarat minimum (Ahmed *et al.*, 2012). Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan rendahnya tingkat *OCB* di Balai Diklat Industri, oleh karena itu perlu kiranya dicari akar permasalahan penyebab rendahnya tingkat *OCB* di Balai Diklat Industri.

Organ *et al.* (2006:8) menyatakan *OCB* merupakan perilaku individual yang tidak diatur dalam organisasi dan tidak secara langsung dihargai melalui sistem penggajian formal namun sangat berpengaruh pada efisiensi dan efektifitas organisasi. Keefektifan peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan agar *OCB* para pegawai ditunjukkan dengan baik. Ismail

*et al.* (2011) menyatakan bahwa semakin banyak organisasi merubah paradigma kepemimpinannya menjadi transformasional dari kepemimpinan transaksional agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, memandu bawahannya untuk melihat dan memecahkan masalah dengan sudut pandang yang baru, serta mampu memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan-tujuan bersama dengan bekerja lebih keras (Robbins dan Judge, 2013:382).

Bennis dan Nanus (1985), menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah orang yang mendapatkan kepercayaan dari para pengikutnya. Yukl (1989) menyatakan bahwa, salah satu alasan utama mengapa pengikut termotivasi oleh pemimpin transformasional untuk tampil melampaui harapan adalah bahwa pengikut percaya dan menghormati pemimpinnya. Instansi pemerintah umumnya belum memiliki kompetensi yang jelas pada suatu jabatan, sehingga penunjukan seorang pejabat tidak didasarkan pada suatu kompetensi, melainkan berdasarkan daftar urut kepangkatan (DUK), begitu pula yang terjadi di Balai Diklat Industri. Kondisi tersebut menyebabkan munculnya kemungkinan pejabat yang ditunjuk tidak memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman ataupun kemampuan yang mendukung pekerjaan pada jabatan yang didudukinya. Hal tersebut mengakibatkan kepercayaan bawahan terhadap atasan menjadi rendah. Podsakoff *et al.*, (1990) menyatakan, kepercayaan kepada pemimpin adalah tingkat keyakinan dan loyalitas kepada pemimpin.

Mohammad *et al.* (2011) mengkaji penelitian empiris yang menyatakan kepuasan karyawan merupakan faktor penting yang mempengaruhi *OCB*. Podsakoff *et al.* (1990) menyatakan bahwa hampir semua penelitian kepemimpinan transformasional mendalilkan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kepuasan pengikut, sehingga kepuasan muncul sebagai mediator potensi dampak perilaku pemimpin transformasional terhadap *OCB* pengikut.

Pengikut dari atasan yang transformasional memiliki rasa hormat, kesetiaan, kepercayaan dan kekaguman terhadap atasan dan termotivasi untuk melakukan *OCB* (Lian dan Tui, 2012). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* dimediasi oleh kepercayaan terhadap atasan pengikut (Podsakoff *et al.*, 1990). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan (Voon *et al.*, 2011). Menurut Robbins dan Judge (2013:84), kepuasan karyawan merupakan faktor utama untuk

memunculkan *OCB* karyawan. Berdasarkan uraian sebelumnya, penelitian ini membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* yang merupakan pengaruh langsung, dengan mediasi kepercayaan kepada pemimpin dan kepuasan kerja. Subjek penelitian adalah pegawai tetap pada Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (RI).

## KAJIAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Transformasional

Robbins dan Judge (2013:382) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang mampu menginspirasi bawahannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dan memiliki pengaruh besar bagi bawahannya. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan diri bawahannya, memandu bawahannya untuk melihat dan memecahkan masalah dengan sudut pandang baru, serta dapat memotivasi bawahannya mencapai tujuan-tujuan bersama dengan kerja keras. Menurut Robbins dan Judge (2013:382) kepemimpinan transformasional terdiri dari 4(empat) komponen, yaitu:

- 1) *Idealized Influence* atau disebut juga pemimpin yang kharismatik adalah perilaku pemimpin yang mampu menyampaikan visi dan misi, menumbuhkan kebanggaan, respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized Influence* dibedakan menjadi *attributed idealized influence* dan *behavioural idealized influence* (Bass dan Avolio, 1995). *Idealized Influence Attributes* mengacu pada persepsi pengikut mengenai karakteristik seorang pemimpin yang menggambarkan seorang pemimpin merupakan panutan teladan, dikagumi dan dihormati oleh pengikutnya, sedangkan *Idealized Influence Behaviours* mengacu pada persepsi pengikut terhadap perilaku yang tampak dari para pemimpin yang menggambarkan seorang pemimpin yang dapat dipercaya dan memiliki standar moral dan etika yang tinggi (Bass & Avolio, 1995)
- 2) *Inspirational Motivation* adalah perilaku pemimpin yang dapat menyampaikan tujuan dan visi bersama melalui simbol-simbol sehingga bawahan fokus dan terinspirasi untuk mencapai tujuan demi kemajuan organisasi.
- 3) *Intellectual Stimulation* adalah pemimpin dengan perilaku yang mampu meningkatkan kemampuan bawahan dalam hal inovasi, kecerdasan, rasionalitas kreativitas dan pemecahan masalah.

- 4) *Individualized Consideration* adalah pemimpin dengan perilaku yang melihat bawahan sebagai individu dengan kemampuan, aspirasi dan kebutuhan yang berbeda-beda.

Gaya kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur dengan menggunakan *Multi-leadership Questionnaire* (MLQ) dari Bass dan Avolio (1995).

### Kepercayaan Terhadap Atasan

Kepercayaan kepada atasan/pemimpin adalah tingkat keyakinan dan loyalitas kepada pemimpin (Podsakoff *et al.*, 1990). Mahdi (2008:160) menyatakan, kepercayaan terhadap atasan adalah sikap tidak ragu-ragu dari seseorang karyawan kepada atasannya atas kebijakan yang dilakukan atasan tersebut. Robbins dan Judge (2013:388) menyatakan, kepercayaan adalah atribut utama yang terkait dengan kepemimpinan, mengabaikan hal tersebut dapat menyebabkan efek samping yang serius pada kinerja kelompok.

Adams *et al.* (2008) mengukur kepercayaan terhadap atasan dengan menggunakan 4 faktor antara lain:

- 1) Kompetensi (*Competence*), sejauh mana orang tersebut menunjukkan keterampilan, kompetensi dan karakteristik yang memungkinkan mereka untuk memiliki pengaruh.
- 2) Integritas (*Integrity*), sejauh mana orang tersebut dipandang terhormat dan kata-kata mereka sesuai tindakan.
- 3) Kebajikan (*Benevolence*), sejauh mana orang tersebut dipandang benar-benar peduli dan prihatin.
- 4) Prediktabilitas (*Predictability*), sejauh mana perilaku seseorang konsisten

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif mengenai pekerjaan yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2013:74). Kepuasan kerja terbagi dalam dua dimensi, dimensi intrinsik dan dimensi ekstrinsik (Weiss *et al.*, 1967).

Spector (1997:15) mengatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik mencerminkan tugas pekerjaan itu sendiri dan bagaimana orang-orang merasakan pekerjaan yang mereka lakukan. Weiss *et al.* (1967) berpendapat bahwa kepuasan kerja intrinsik meliputi proses kerja itu sendiri. Weiss *et al.* (1967) membagi dimensi kepuasan kerja intrinsik ke dalam beberapa faktor sebagai berikut: *ability, activity, achievement, authority independence, responsibility, social*

*status, security, variety, moral values, social service, creativity dan utilization.*

Spector (1997:15) mendefinisikan kepuasan kerja ekstrinsik sebagai aspek kerja yang tidak berhubungan langsung atau sedikit berhubungan dengan melakukan tugas pekerjaan. Weiss *et al.* (1967) menyatakan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik memperhatikan aspek-aspek kerja yang berhubungan dengan ruang lingkup pekerjaan tetapi tidak termasuk dalam proses kerja itu sendiri, seperti kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap pengawasan. Weiss *et al.* (1967) membagi dimensi kepuasan kerja ekstrinsik ke dalam beberapa faktor sebagai berikut : *advancement, compensation, company policies and practices, supervision-human relations, supervision-technical, recognition, co-workers dan working conditions.*

### **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Robbins dan Judge (2013:27) serta Organ *et al.* (2006:8) mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku pilihan secara suka rela dan bukan merupakan bagian dari pekerjaan formal, tidak secara langsung dihargai melalui sistem penggajian formal namun sangat berpengaruh pada efisiensi dan efektifitas organisasi. Ahmed *et al.* (2012) membagi *OCB* menjadi 5 (lima) komponen, yaitu:

- 1) *Altruism* adalah perilaku seseorang yang memiliki inisiatif tinggi untuk memberikan bantuan dan pertolongan pada rekan kerjanya tanpa diminta.
- 2) *Courtesy* adalah perilaku seseorang yang menghindari konflik antar anggota organisasi.
- 3) *Sportsmanship* adalah kerelaan individu menerima ketetapan organisasi walaupun dalam kondisi tidak wajar.
- 4) *Conscientiousness* adalah pengabdian pada pekerjaan yang sangat tinggi dan melebihi standar pencapaian.
- 5) *Civic Virtue* adalah perilaku individu yang selalu berusaha terlibat dalam setiap aktivitas organisasi.

### **Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian**

*OCB* dapat dikaitkan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) (Blau, 1964 dalam Jha, 2014). Teori ini menunjukkan bahwa perilaku *OCB* akan muncul ketika seorang karyawan mengalami perasaan positif dan afinitas terhadap organisasi, dengan demikian individu termotivasi untuk menanggapi permintaan organisasi. Konovsky dan Pugh (1994) melalui pendekatan teori pertukaran

sosial (*social exchange theory*) menyatakan bahwa ketika seseorang merasa puas pada pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan tersebut bisa berupa perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap tempatnya bekerja dan memunculkan perilaku seperti *OCB*. Konovsky dan Pugh (1994) juga menyatakan bahwa kepercayaan menjadi salah satu komponen kunci dalam pertukaran sosial. Para peneliti telah membahas fakta bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan perasaan positif dan motivasi tinggi di antara karyawan (Bass dan Avolio, 1995)

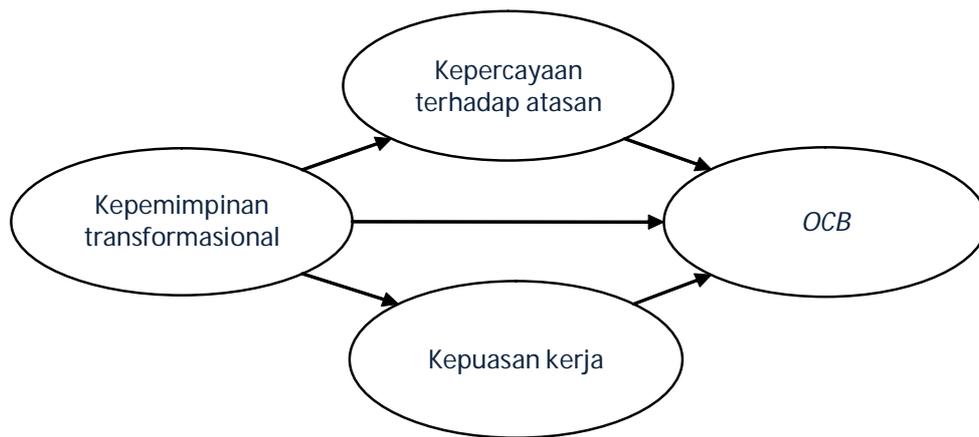
Bennis dan Nanus (1985), menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah orang yang mendapatkan kepercayaan dari para pengikutnya. Salah satu alasan utama mengapa pengikut termotivasi oleh pemimpin transformasional untuk tampil melampaui harapan adalah bahwa pengikut percaya dan menghormati pemimpinnya (Yukl, 1989). Mohammad *et al.* (2011) telah mengkaji penelitian empiris yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penentu penting dari perilaku ekstra peran (*OCB*). Podsakof *et al.* (1990) menyatakan bahwa hampir semua model kepemimpinan transformasional mendalilkan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan sikap kerja dan kepuasan pengikut.

Penelitian ini membandingkan peran mediasi kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja dalam hubungannya antara kepemimpinan transformasional dan *OCB*. Hubungan antara kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja tidak dibahas pada penelitian ini, karena keduanya merupakan satu kelompok sikap yang secara sendiri atau bersamaan mampu mempengaruhi perilaku *OCB*.

Berdasarkan latar belakang masalah, dan landasan teori sebelumnya, maka dapat digambarkan model kerangka konseptual penelitian seperti Gambar 1.

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan OCB**

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *OCB* (Lian dan Tui, 2012). Jha (2014) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB* adalah positif dan signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Andrew dan Zares (2015) pada karyawan sektor publik di Guadalajara, Mexico menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *OCB*.



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

Hipotesis penelitian dapat dirumuskan mengacu pada beberapa penelitian diatas sebagai berikut:

H1 : kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

#### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepercayaan terhadap Atasan**

Podsakof *et al.* (1990) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB* adalah tidak langsung, dimediasi oleh kepercayaan terhadap atasan pengikut. Kepercayaan ditemukan memediasi penuh hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan *OCB*, kinerja dan komitmen afektif (Goodwin *et al.*, 2011). Gillespie dan Mann (2004) menemukan bahwa praktik kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kepercayaan anggota tim terhadap pemimpinnya. Penelitian yang dilakukan oleh Wuryanti (2015) pada beberapa instansi pemerintah di kabupaten Konawe Selatan, provinsi Sulawesi Tenggara menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan kepada pimpinan. Hipotesis penelitian dapat dirumuskan mengacu pada beberapa penelitian diatas sebagai berikut:

H2: kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada atasan.

#### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Zahari dan Shurbagi, 2012; Yaghoubipoor *et al.*, 2013). Voon *et al.* (2011) menemukan bahwa, kepemimpinan transformasional lebih penting dalam hal meningkatkan kepuasan kerja

karyawan daripada kepemimpinan transaksional pada sektor publik di Malaysia.

Hipotesis penelitian dapat dirumuskan mengacu pada beberapa penelitian diatas sebagai berikut:

H3: kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **Hubungan Kepercayaan terhadap Atasan dengan OCB**

Penelitian Ratnawati dan Amri (2013) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional dan kepercayaan pada atasan terhadap *OCB* dikalangan pegawai negeri sipil Kodam Iskandar Muda Banda Aceh menunjukkan bahwa keadilan organisasional dan kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai. Aryee *et al.* (2002) menemukan bahwa kepercayaan kepada supervisor memediasi penuh hubungan antara keadilan interaksional dengan kinerja tugas, *OCB* individu dan *OCB* organisasi. Konovsky dan Pugh (1994) menemukan bahwa kepercayaan kepada supervisor memediasi hubungan antara *procedural justice* dan *OCB*. Hipotesis penelitian dapat dirumuskan mengacu pada beberapa penelitian diatas sebagai berikut:

H4: kepercayaan terhadap atasan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

#### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan OCB**

Krishnan *et al.* (2009), menemukan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik dan intrinsik mempunyai pengaruh positif signifikan pada *OCB* pegawai di lembaga pendidikan tinggi publik Malaysia. Kepuasan kerja ekstrinsik dan intrinsik memiliki hubungan positif signifikan dengan *OCB-O* tetapi

tidak signifikan dengan *OCB-I* (Mohammad *et al.*, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Sunaryo dan Suyono (2013) pada pegawai pemerintah di Sragen menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hipotesis penelitian dapat dirumuskan mengacu pada beberapa penelitian diatas sebagai berikut:

H5: kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

### **Kepercayaan Kepada Atasan Sebagai Mediator Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *OCB*.**

Podsakof *et al.* (1990) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB* adalah tidak langsung, dimediasi oleh kepercayaan terhadap atasan pengikut. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Goodwin *et al.* (2011) bahwa kepercayaan ditemukan memediasi penuh hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan *OCB*, kinerja dan komitmen afektif. Penelitian yang dilakukan oleh Lin dan Hsiao (2014) pada perawat di Taiwan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan pengikut dan kepercayaan pengikut berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Hipotesis penelitian dapat dirumuskan mengacu pada beberapa penelitian diatas sebagai berikut:

H6: kepercayaan kepada atasan menjadi mediator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*

### **Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *OCB*.**

Podsakof *et al.* (1990) menemukan bahwa, pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB* adalah tidak langsung, dimediasi oleh kepuasan kerja. Nguni *et al.* (2006) menemukan bahwa, kepuasan kerja tampaknya menjadi mediator dari pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi dan *OCB*. Hipotesis penelitian dapat dirumuskan mengacu pada beberapa penelitian diatas sebagai berikut:

H7: kepuasan kerja menjadi mediator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*.

## **METODE PENELITIAN**

### **Rancangan dan Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian penjelasan (*explanatory research*) bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel kepemimpinan transformasional, kepercayaan kepada atasan, kepuasan kerja dan *OCB* melalui pengujian hipotesis

Penelitian dilakukan pada Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Subjek penelitian adalah pegawai tetap Balai Diklat Industri yang tersebar pada tujuh kantor Balai Diklat Industri di Indonesia. Substansi penelitian berkaitan dengan *OCB*, kepemimpinan transformasional, kepercayaan terhadap atasan dan kepuasan kerja.

### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian terdiri atas variabel eksogen, yaitu kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan variabel eksogen meliputi, kepercayaan terhadap atasan ( $Y_1$ ), kepuasan kerja ( $Y_2$ ) dan *OCB* ( $Y_3$ ). Variabel-variabel tersebut merupakan variable *unobserve* atau variabel laten atau konstruk multidimensional yang terdiri dari beberapa dimensi. Tiap-tiap dimensi terdiri atas beberapa indikator sebagai variabel terobservasi.

### **Definisi Operasional Variabel**

Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), merupakan perilaku pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan (Robbins dan Judge, 2013:382, Bass, 1985). Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan dimensi sebagai berikut: *Attributed idealized influence* ( $X_{1,1}$ ) yaitu karakteristik seorang pemimpin yang merupakan panutan teladan, dikagumi dan dihormati oleh pengikutnya, *Behavioural Idealized Influence* ( $X_{1,2}$ ) yaitu perilaku seorang pemimpin yang dapat dipercaya dan memiliki standar moral dan etika yang tinggi, *Inspirational Motivation* ( $X_{1,3}$ ) yaitu perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik, membangkitkan semangat kerja, serta menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. *Intellectual Stimulation* ( $X_{1,4}$ ) yaitu perilaku pemimpin yang mampu merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, menghargai ide-ide bawahan, dan mengarahkan bawahan untuk memecahkan masalah secara cermat. *Individualized Consideration* ( $X_{1,5}$ ) yaitu perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan, menghargai perbedaan individual serta melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan.

Kepercayaan terhadap Atasan ( $Y_1$ ) adalah tingkat loyalitas dan keyakinan pegawai kepada

atasannya bahwa bawahan dapat mengandalkan tindakan atasannya dan atasan memiliki niat baik terhadap bawahannya (Podsakoff *et al.*, 1990). Variabel kepercayaan terhadap atasan diukur dengan menggunakan dimensi sebagai berikut (Adams *et al.*, 2008): Kompetensi (*Competence*) ( $Y_{1,1}$ ) yaitu sejauh mana orang tersebut menunjukkan keterampilan, kompetensi dan karakteristik yang memungkinkan mereka untuk memiliki pengaruh, Integritas (*Integrity*) ( $Y_{1,2}$ ) yaitu sejauh mana orang tersebut dipandang terhormat dan kata-kata mereka sesuai tindakan, Kebajikan (*Benevolence*) ( $Y_{1,3}$ ) yaitu sejauh mana orang tersebut dipandang benar-benar peduli dan prihatin. Prediktabilitas (*Predictability*) ( $Y_{1,4}$ ) yaitu sejauh mana perilaku seseorang konsisten.

Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) adalah penilaian pegawai terhadap aspek-aspek yang terdapat pada lingkungan pekerjaannya yang dapat menimbulkan perasaan menyenangkan dilihat berdasarkan dimensi: intrinsik dan ekstrinsik (Weiss *et al.*, 1967). Kepuasan intrinsik ( $Y_{2,1}$ ), yaitu kepuasan kerja yang mencerminkan tugas pekerjaan itu sendiri dan bagaimana orang-orang merasakan pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan ekstrinsik ( $Y_{2,2}$ ), yaitu kepuasan kerja yang tidak berhubungan langsung atau sedikit berhubungan dengan proses kerja itu sendiri.

1) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ( $Y_3$ ) adalah perilaku yang dimunculkan oleh seseorang secara sukarela dan perilaku tersebut tidak diwajibkan dalam pekerjaan formal seorang karyawan, tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal tetapi mendukung efisiensi dan efektifitas organisasi (Organ *et al.*, 2006:8). Variabel *OCB* terdiri dari 5 (lima) dimensi sebagai berikut: *Altruism* ( $Y_{3,1}$ ), yaitu perilaku seseorang yang memiliki inisiatif tinggi untuk memberikan bantuan dan pertolongan pada rekan kerjanya tanpa diminta, *Courtesy* ( $Y_{3,2}$ ), yaitu perilaku individu yang menghindari konflik antar anggota organisasi, *Sportsmanship* ( $Y_{3,3}$ ), yaitu kerelaan individu menerima ketetapan organisasi walaupun dalam kondisi tidak wajar, *Conscientiousness* ( $Y_{3,4}$ ), yaitu pengabdian pada pekerjaan yang sangat tinggi dan melebihi standar pencapaian, *Civic virtue* ( $Y_{3,5}$ ), yaitu perilaku individu yang selalu berusaha terlibat dalam setiap aktivitas organisasi.

## METODE PENELITIAN

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif meliputi jumlah karyawan Balai Diklat Industri, data evaluasi kinerja pegawai Balai Diklat

Industri dari Biro Kepegawaian Kementerian Perindustrian RI, dan data dari kuesioner. Data kualitatif dalam penelitian ini meliputi gambaran umum organisasi, karakteristik responden yang meliputi nama, jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan.

Data primer penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data berupa gambaran organisasi secara umum, data jumlah karyawan Balai Diklat Industri dan data evaluasi kinerja pegawai Balai Diklat Industri dari Biro Kepegawaian Kementerian Perindustrian RI.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *internet survey*. Peneliti mengirim alamat (*link website*) kuesioner dengan menggunakan *email* kepada setiap responden yang ada di 7 satuan kerja Balai Diklat Industri di beberapa kota besar di Indonesia.

## Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah pegawai tetap Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian di 7 (tujuh) kota di Indonesia dengan jumlah 175 orang pegawai. Jumlah populasi hanya 175 orang dan dalam pengumpulan data peneliti menggunakan kuesioner yang disebarakan secara *online (internet survey)*, sehingga populasi sejumlah itu masih memungkinkan diambil seluruhnya menjadi anggota sampel (sensus).

## Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang dikirim melalui intranet. Skala Likert 5 titik digunakan sebagai skala pengukuran dengan variasi skor: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju dan (5) sangat setuju. Peneliti melakukan uji coba terhadap 30 responden sebelum membuat kuesioner *final* dan dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas instrumen dilakukan dengan memeriksa *product moment correlation* dengan *cut off e*" 0,30 (Hair *et al.*, 2010). Reliabilitas mengacu pada nilai *croanbach's alpha* dengan *cut off e*" 0,60.

## Metode Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan didukung dengan analisis deskriptif. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)*. Uji Sobel (*sobel test*) dan efek mediasi juga digunakan dalam penelitian ini untuk menguji variabel mediasi (*intervening*).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

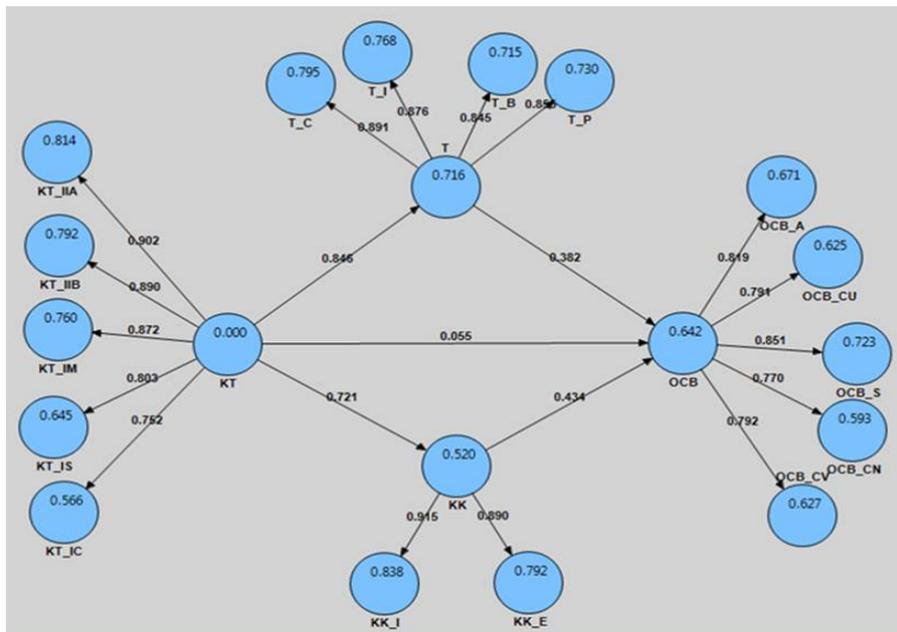
**Karakteristik Responden**

Sebanyak 175 responden yang diundang hanya 148 atau sebesar 85 % responden yang bersedia mengisi kuesioner. Analisis karakteristik responden dilihat dari jenis kelamin, umur, masa kerja dan tingkat pendidikan terakhir responden. Berdasarkan jenis kelamin responden kebanyakan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 68%, sedangkan sisanya perempuan sebesar 32 %. Responden dengan usia kurang atau sama dengan 30 tahun sebesar 33%, responden dengan usia antara 31 tahun sampai dengan 40 tahun sebesar 36%, responden usia 41 tahun keatas sebesar 30%. Tingkat pendidikan responden, sebagian besar pendidikan terakhirnya adalah setingkat S1, yaitu sebesar 59%, 22 % berpendidikan S2, 16% berpendidikan setingkat SMA dan 3% berpendidikan D3. Mayoritas pegawai sudah berpendidikan setingkat S1 maupun S2, hal ini sangat dipengaruhi oleh kemudahan akses pegawai untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi yaitu S1 dan S2 melalui program beasiswa yang

diberikan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Industri Kementerian Perindustrian Jakarta, selain itu persyaratan rekrutmen untuk pegawai baru hampir semua berpendidikan S1 dan S2. Mayoritas responden memiliki masa kerja antara 6 tahun sampai dengan 10 tahun, yaitu sebesar 36%. Selebihnya, memiliki masa kerja kurang atau sama dengan 5 tahun sebesar 28%, diatas 21 tahun sebesar 20% , antara 11 sampai dengan 15 tahun sebesar 11% dan dengan masa kerja antara 16 sampai dengan 20 tahun sebesar 5%. Pegawai yang memiliki masa kerja kurang atau sama dengan 5 tahun tergolong cukup tinggi kondisi ini menggambarkan karyawan yang ada di Balai Diklat Industri tergolong masih belum memiliki pengalaman kerja dan perlu dilakukan peningkatan keterampilan kerjanya.

**Hasil Analisis Data**

Analisis data PLS digunakan pada penelitian ini dan diperoleh model empirik penelitian seperti Gambar 2.



**Gambar 2**  
**Model Struktural Penelitian (Inner Model)**

PLS secara garis besar melalui 2 (dua) tahapan antara lain: evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural.

**Hasil Model Pengukuran (Outer Model)**

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi model pengukuran. Uji validitas yang dilakukan adalah *convergent validity* dan *discriminant validity* terhadap indikator-indikator

konstruk, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas dilakukan untuk melihat nilai reliabilitas blok-blok indikator konstruk dengan *composite reliability*. Konstruk pada penelitian ini terdiri dari 4 (empat) konstruk multidimensional yang bersifat reflektif antara lain: kepemimpinan transformasional, kepercayaan terhadap atasan, kepuasan kerja dan OCB. Proses dan tahapan pengujian konstruk

multidimensional yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk unidimensional, hanya saja pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk *higher order*. Jika pada pengujian validitas konvergen dan diskriminan (proses algoritma) terdapat indikator di salah satu konstruk (apakah indikator yang di *higher order* atau yang ada di dimensi konstruk) harus dibuang karena skor loadingnya rendah, maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk)

(1) *Convergent Validity*

Hasil pengujian *Convergent Validity* menunjukkan bahwa terdapat 2(dua) indikator yang memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0.5 dan nilai *T-Statistic* kurang dari 1.96 yaitu indikator pada dimensi kepuasan kerja ekstrinsik (KK\_E19) dan indikator pada dimensi *predictability* untuk variabel kepercayaan terhadap atasan (T\_P16). Selanjutnya model dilakukan pengujian ulang tanpa mengikutkan 2 (dua) indikator tersebut. Hasil pengujian ulang menunjukkan bahwa semua indikator sudah memiliki nilai loading lebih besar dari 0,5 dan atau nilai T-Statistic lebih besar dari 1,96. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian model pengukuran memenuhi validitas konvergen

(2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dilakukan dengan melihat skor *cross loading*. *Discriminant validity* terpenuhi apabila skor loading masing-masing indikator dalam satu konstruk mengumpul pada konstruk yang dimaksud. Hasil pengujian *discriminant validity* menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator yang bukan

merupakan nilai korelasi tertinggi pada variabel latennya antara lain: indikator pada dimensi kepuasan kerja ekstrinsik (KK\_E16, KK\_E18 dan KK\_E20), indikator pada dimensi kepuasan kerja intrinsik (KK\_I1, KK\_I2 dan KK\_I6), indikator pada dimensi *individualized consideration* konstruk kepemimpinan transformasional (KT\_IC17), indikator pada dimensi *conscientiousness* konstruk OCB (OCB\_CN15 dan OCB\_CN21), indikator pada dimensi *benevolence* konstruk kepercayaan kepada atasan (T\_B11), indikator pada dimensi *competence* konstruk kepercayaan kepada atasan (T\_C5) dan indikator pada dimensi *predictability* konstruk kepercayaan kepada atasan (T\_P17). Hasil tersebut menunjukkan bahwa model pengukuran belum memenuhi persyaratan validitas diskriminan, oleh karena itu selanjutnya dilakukan pengujian ulang tanpa mengikutkan indikator-indikator tersebut. Hasil pengujian ulang menunjukkan masih terdapat 1 (satu) indikator yang memiliki nilai korelasi lebih rendah dari nilai korelasi indikator lain pada variabel latennya, yaitu indikator pada dimensi kepuasan kerja intrinsik (KK\_I12), selanjutnya dilakukan pengujian lagi tanpa mengikutkan indikator tersebut. Hasil pengujian kali ini menunjukkan bahwa semua indikator sudah memiliki nilai korelasi tertinggi pada variabel latennya masing-masing. Berdasarkan hasil analisis dapat dikatakan bahwa *discriminant validity* terpenuhi.

(3) *Composite Reliability*

*Composite reliability* diterima, apabila lebih besar dari 0,70. Hasil uji *composite reliability* ditampilkan pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	0.9417
Kepercayaan kepada Atasan	0.9531
Kepuasan Kerja	0.904
OCB	0.9373

Tabel 1 memperlihatkan bahwa nilai *composite reliability* ke empat variabel yang membentuk model penelitian semuanya diatas 0,70. Hal ini berarti bahwa semua indikator refleksif yang membentuk model penelitian adalah reliabel.

**Hasil Model Struktural (Inner Model)**

Nilai  $Q^2$  *predictive-relevance* ( $Q^2$ ) digunakan untuk melihat *Goodness of Fit* (*GoF*) model struktural (*inner model*). Nilai  $Q^2$  dapat dihitung dari nilai-nilai  $R^2$  variabel endogen yang digunakan dalam penelitian yang ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 1 memperlihatkan bahwa nilai *composite reliability* ke empat variabel yang membentuk model penelitian semuanya diatas 0,70. Hal ini berarti bahwa semua indikator refleksif yang membentuk model penelitian adalah reliabel.

### Hasil Model Struktural (Inner Model)

Nilai  $Q^2$  *predictive-relevance* ( $Q^2$ ) digunakan untuk melihat *Goodness of Fit (GoF)* model struktural (*inner model*). Nilai  $Q^2$  dapat dihitung dari nilai-nilai  $R^2$  variabel endogen yang digunakan dalam penelitian yang ditampilkan pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**R<sup>2</sup> Variabel Endogen**

Variabel	R Square
Kepemimpinan Transformasional	
Kepercayaan kepada Atasan	0.7162
Kepuasan Kerja	0.5196
OCB	0.6421

Nilai  $Q^2$  *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,7162) (1 - 0,5196) (1 - 0,6421)$$

$$Q^2 = 1 - (0,2838) (0,4804) (0,3579) \text{ '! } Q^2 = 1 - 0,0488 \text{ '! } Q^2 = \mathbf{0,9512}$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0,9512. Hasil tersebut

memiliki arti bahwa 95,12% variasi pada variabel *OCB* dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, kepercayaan terhadap atasan dan kepuasan kerja dan 4,88 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Hubungan antar variabel	Original Sample	Sample Mean	T Statistics	Keterangan
Kepemimpinan transformasional -> <i>OCB</i> (tanpa melibatkan variabel mediasi)	0.6897	0.6999	11.8925	Signifikan
Kepemimpinan transformasional -> <i>OCB</i>	0.0545	0.0778	0.3433	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Kepercayaan kepada atasan	0.8463	0.8434	30.6245	Signifikan
Kepemimpinan transformasional -> Kepuasan kerja	0.7209	0.7168	15.6901	Signifikan
Kepercayaan kepada atasan -> <i>OCB</i>	0.3821	0.3675	3.3018	Signifikan
Kepuasan kerja-> <i>OCB</i>	0.4336	0.4233	4.2511	Signifikan

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 3 menunjukkan bahwa hipotesis H1: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *OCB* tidak dapat diterima (ditolak), hipotesis H2: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan terhadap atasan dapat diterima, hipotesis H3: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima, hipotesis H4:

kepercayaan terhadap atasan berpengaruh positif terhadap *OCB* dapat diterima dan hipotesis H5: kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *OCB* dapat diterima.

Pengujian variabel mediasi dianalisis dengan Uji Sobel (*Sobel test*). Variabel mediasi pada penelitian ini adalah variabel kepercayaan terhadap atasan dan variabel kepuasan kerja. Hasil uji sobel ditunjukkan pada Tabel 4 berikut :

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Sobel**

Variabel Mediasi	ab	$b^2Sa^2$	$a^2Sb^2$	$Sa^2Sb^2$	Sab	T-Statistic	Ket
Kepercayaan kepada atasan	0.4561632	0.000242826	0.010118227	0.000011808	0.101847244	4.479	signifikan
Kepuasan Kerja	0.3713662	0.000567207	0.005754454	0.000023667	0.079657566	4.662	signifikan

Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel mediasi kepercayaan terhadap atasan dan kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dengan nilai t-statistik 4,479 ( $>1,96$ ) untuk variabel kepercayaan terhadap atasan dan 4,662 ( $>1,96$ ) untuk variabel kepuasan kerja.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa hipotesis 6 (H6) yang menyatakan bahwa kepercayaan kepada atasan menjadi mediator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dapat diterima, demikian pula dengan hipotesis 7 (H7) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dapat diterima.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap OCB

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa baik atau buruknya penerapan kepemimpinan transformasional di Balai Diklat Industri tidak mempengaruhi OCB secara langsung. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lian dan Tui (2012), Jha (2014), Andrew dan Zares (2004) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan.

Menurut Robbins dan Judge (2013), kepemimpinan transformasional memiliki efektifitas yang berbeda pada berbagai situasi. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar pada kelompok pengikut yang lebih kecil dibandingkan pada organisasi yang kompleks. Kepemimpinan transformasional lebih efektif ketika pemimpin dapat berinteraksi dengan karyawan dan membuat keputusan secara langsung dibandingkan ketika pemimpin harus melaporkan terlebih dahulu kepada dewan direktur atau berurusan dengan struktur birokrasi yang rumit. Kebanyakan organisasi pemerintah di Indonesia memiliki struktur birokrasi

yang rumit begitu pula di Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian. Kemungkinan hal tersebut merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan perbedaan temuan pada penelitian ini dimana kepemimpinan transformasional tidak mampu mempengaruhi OCB secara langsung.

Podsakof *et al.* (1990) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional ditemukan dalam proses pertukaran jangka pendek, atau bersifat memberi dan menerima antara pemimpin dan pengikutnya. Podsakof *et al.* (1990) juga menyatakan bahwa manajer mempertimbangkan baik perilaku *in role* ataupun *extra role* ketika mengevaluasi kinerja pegawai, manajer juga mengakui prestasi pegawai pada kedua area tersebut, perilaku *in role* maupun *extra role*. Hal tersebut menyebabkan pegawai melihat kinerja OCB sebagai sarana memperoleh pengakuan maupun penghargaan, dan hal tersebut memotivasi pegawai untuk melakukan OCB. Kondisi ini pula yang terjadi di Balai Diklat Industri, atasan akan mempertimbangkan perilaku *in role* maupun *extra role* ketika mengevaluasi kinerja pegawai. Pelaksanaan Promosi pegawai di Balai Diklat Industri belum memiliki standar penilaian khusus, pegawai dipromosikan berdasarkan usulan dari atasannya dan atasan menilai pegawai tersebut tidak hanya berdasarkan perilaku *in role* tapi juga berdasarkan perilaku *extra role*.

Perbedaan hasil temuan ini juga dapat dijelaskan bahwa instansi pemerintah khususnya di kementerian perindustrian diberlakukan perputaran jabatan minimal setiap 3 (tiga) tahun, sehingga proses penerapan kepemimpinan transformasional terlalu singkat. Pegawai tidak memiliki cukup waktu untuk mengadopsi dan beradaptasi terhadap pelaksanaan kepemimpinan transformasional. Kurangnya interaksi antara atasan dan bawahan, atasan tidak bisa membuat keputusan secara langsung dan terhalang oleh sistem birokrasi yang rumit serta masa jabatan yang singkat mengakibatkan pelaksanaan kepemimpinan transformasional belum dirasakan

oleh pegawai, sehingga persepsi pegawai terhadap kepemimpinan transformasional masih berada pada katagori cukup. Perilaku-perilaku OCB masih tetap ditunjukkan oleh pegawai walaupun kepemimpinan transformasional belum dirasakan pegawai.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan kepada Atasan**

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan kepada atasan. Dalam proses memotivasi pengikut untuk mengimplementasikan visi bersama, pemimpin transformasional merupakan *role model* bagi pengikutnya yang memunculkan kegigihan dan pengorbanan pengikutnya ketika dibutuhkan. Melalui pengamatan terhadap pemimpin, pengikut mengembangkan kepercayaan kepada pemimpinnya karena komitmen pribadi pemimpin untuk mencapai visi tersebut. Penelitian ini sejalan dengan Podsakof *et al.* (1990), Goodwin *et al.* (2011), Gillespie dan Mann (2004) menyatakan bahwa praktik kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif signifikan dengan kepercayaan anggota tim terhadap pemimpinnya.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif pada kepuasan kerja. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional pemimpin maka semakin baik pula tingkat kepuasan kerja pegawai di Balai Diklat Industri, begitu pula sebaliknya. Pemimpin transformasional menciptakan kebanggaan dan kepercayaan bawahan, memberi inspirasi dan motivasi kepada bawahan, menumbuhkan kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan bawahan sebagai individual serta selalu memberi arahan kepada bawahan, menciptakan perasaan positif bawahan terhadap pekerjaannya. Penelitian ini sejalan dengan Zahari dan Shurbagi (2012), Voon *et al.* (2011) dan Yaghoubipoor *et al.* (2013) yang membuktikan bahwa pemimpin transformasional memiliki pengikut yang lebih puas dengan pekerjaannya.

#### **Pengaruh Kepercayaan kepada Atasan terhadap OCB**

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepercayaan kepada atasan berpengaruh positif terhadap OCB. Ini berarti bahwa semakin tinggi kepercayaan pegawai kepada atasannya maka semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditunjukkan oleh pegawai di Balai Diklat Industri, begitu pula sebaliknya. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pegawai yang percaya bahwa atasannya memiliki kompetensi, integritas, perhatian kepada bawahan dan berperilaku konsisten

mampu menumbuhkan perilaku ekstra peran atau OCB pegawai.

Ketika pengikut percaya kepada atasannya, mereka melakukan interaksi berkualitas tinggi yang menyebabkan pengikut merasa diberdayakan dan percaya diri. Hal tersebut dapat meningkatkan perasaan loyal pengikut terhadap organisasi. Sebagai hasilnya mereka akan melakukan lebih banyak hal positif di tempat kerja termasuk OCB. Penelitian ini sesuai dengan Aryee *et al.* (2002) menemukan bahwa, kepercayaan kepada supervisor mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB individu dan OCB organisasi. Konovsky dan Pugh (1994) juga menemukan bahwa kepercayaan kepada supervisor mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB**

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja pegawai memberikan pengaruh positif terhadap OCB. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya memiliki perilaku OCB yang tinggi, begitu pula sebaliknya. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja, akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang bukan merupakan deskripsi pekerjaannya. Kepuasan kerja intrinsik antara lain: pekerjaan yang memungkinkan melakukan hal-hal yang berbeda dari waktu ke waktu, pekerjaan yang mendapat pengakuan di masyarakat atau komunitas, pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang dikuasai dan kepuasan kerja ekstrinsik antara lain: cara atasan memperlakukan bawahan dengan baik, kemampuan atasan membuat keputusan yang baik, peraturan perusahaan benar-benar dijalankan, kesempatan untuk pengembangan diri dan kesempatan untuk mendapatkan promosi akan meningkatkan OCB para pegawai.

Pegawai yang merasa puas cenderung membicarakan hal-hal positif mengenai organisasinya, menolong rekan kerjanya yang lain dan berusaha mencapai hasil melampaui syarat pekerjaannya, hal tersebut dilakukan karena mereka ingin memberikan balasan terhadap pengalaman baik yang mereka rasakan (Robbins dan Judge, 2013:84). Hasil penelitian ini sejalan dengan Sunaryo dan Suyono (2013) bahwa, kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan pada OCB. Krishnan *et al.* (2009) menyatakan kepuasan kerja ekstrinsik dan kepuasan kerja intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap OCB staf.

#### **Peran Mediasi Kepercayaan kepada Atasan pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepercayaan kepada atasan memediasi hubungan antara kepemimpinan

transformasional dan *OCB*. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan dapat meningkatkan kepercayaan kepada atasan, sehingga dapat meningkatkan perilaku *OCB* pegawai. Berdasarkan hasil analisis juga menunjukkan bahwa kepercayaan kepada atasan memediasi penuh hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *OCB*. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional tidak mampu mempengaruhi *OCB* secara langsung, tetapi penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepercayaan pengikut kepada atasannya dan kepercayaan kepada atasan akan mempengaruhi perilaku *OCB*.

Penelitian ini sejalan dengan Podsakof *et al.* (1990) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB* adalah tidak langsung, dimediasi oleh kepercayaan terhadap atasan pengikut. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Goodwin *et al.* (2011) bahwa kepercayaan ditemukan memediasi penuh hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan *OCB*.

#### **Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *OCB***

Analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *OCB*. Gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik, dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga dapat meningkatkan perilaku *OCB* pegawai. Berdasarkan hasil analisis juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi penuh hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *OCB*. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional tidak mampu mempengaruhi *OCB* secara langsung, tetapi penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan kepuasan kerja akan mempengaruhi perilaku *OCB*.

Penelitian ini sejalan dengan Podsakof *et al.* (1990), menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB* adalah tidak langsung, dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Nguni *et al.* (2006) menemukan bahwa, kepuasan kerja menjadi mediator dari pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB*.

#### **Implikasi Penelitian**

Temuan penelitian ini memberikan implikasi terhadap pengembangan strategi pengembangan sumber daya manusia di Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian untuk lebih memperhatikan dimensi-dimensi kepemimpinan

transformasional, kepercayaan pegawai kepada atasannya dan ketercapaian kepuasan kerja para pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini, para pengambil kebijakan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui perilaku extra role atau *OCB*.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan implikasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi *OCB* secara tidak langsung. Hubungan tidak langsung bisa terjadi melalui mediasi kepercayaan pegawai kepada atasannya dan kepuasan kerja pegawai, dimana seseorang akan melakukan *OCB* jika terlebih dahulu pegawai percaya kepada atasannya dan merasa puas terhadap pekerjaannya, karena seseorang yang tidak percaya kepada atasannya dan tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung malas untuk melakukan *OCB*.

#### **Keterbatasan Penelitian.**

Ada beberapa keterbatasan penelitian ini. Peneliti tidak dapat mengamati secara langsung atau wawancara secara langsung kepada subjek penelitian sehingga data yang diperoleh hanya sebatas persepsi dan pengakuan para responden tanpa dibuktikan langsung sesuai dengan perilaku dan kinerja karyawan secara riil.

Kepuasan kerja masing-masing orang pada kenyataannya dapat dipengaruhi oleh level jabatan dan jenis pekerjaannya, namun demikian dalam penelitian ini, kepuasan kerja tidak mempertimbangkan hal itu. Lingkungan, posisi jabatan, dan jenis pekerjaan pegawai di Balai Diklat Industri dianggap akan memberikan tingkat kepuasan yang sama.

Dilihat dari karakteristik responden, hampir sebagian besar responden memiliki pendidikan yang cukup tinggi yaitu S1 sebanyak 59% dan S2 sebanyak 22%, sehingga ada kemungkinan temuan pada penelitian ini hanya terjadi pada kondisi dimana responden memiliki pendidikan tinggi. Sampel dari pegawai *blue-collar* atau *nonprofessional* dengan pendidikan rendah, kemungkinan gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi *OCB* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja, oleh sebab itu, keterbatasan tersebut tentu saja hanya dapat dipecahkan melalui penelitian lebih lanjut.

Penelitian ini melibatkan 2 (dua) variabel mediasi yaitu kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja. Besar kemungkinan kepercayaan kepada atasan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang tidak dibahas pada penelitian ini karena keterbatasan waktu penelitian, hal tersebut perlu dibuktikan melalui penelitian lebih lanjut.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil beberapa kesimpulan. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Peningkatan gaya kepemimpinan transformasional atasan tidak bermakna terhadap peningkatan perilaku *OCB* pegawai. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan kepada atasan. Penerapan kepemimpinan transformasional atasan yang semakin tinggi akan meningkatkan kepercayaan pegawai kepada atasannya. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Penerapan kepemimpinan transformasional atasan yang semakin tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Kepercayaan pegawai kepada atasan berpengaruh positif terhadap *OCB* pegawai. Kepercayaan pegawai kepada atasan yang semakin tinggi akan meningkatkan *OCB* pegawai. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif terhadap *OCB* pegawai. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai yang semakin tinggi akan meningkatkan *OCB* pegawai. Kepercayaan pegawai kepada atasan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Kepuasan kerja pegawai memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap *OCB*, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui kepercayaan pegawai kepada atasannya dan kepuasan kerja pegawai.

### Saran

Beberapa saran yang diberikan mengacu pada hasil penelitian dan kesimpulan sebagai berikut: Kepercayaan pegawai kepada atasan terbukti dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*, sehingga manajemen atau pihak yang berwenang disarankan untuk lebih selektif dalam memberikan promosi jabatan untuk mendapatkan pejabat yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatannya, memiliki integritas yang tinggi dan memiliki perhatian terhadap bawahannya. Selain itu pejabat atau pimpinan yang kompetensinya masih kurang perlu ditingkatkan melalui pelatihan. Kepuasan kerja terbukti dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*, sehingga pimpinan atau manajemen disarankan untuk lebih memperhatikan aspek kepuasan kerja baik kepuasan kerja intrinsik ataupun ekstrinsik pegawai. Untuk memperdalam kajian tentang *OCB* maka untuk

penelitian selanjutnya disarankan pula untuk mengkaji masing-masing dimensi *OCB* secara parsial melalui perbedaan *OCB* kedalam dua hal yaitu *OCB-O* dan *OCB-I* seperti pada penelitian Mohammad *et al.* (2011). Penelitian sebaiknya dilakukan juga pada organisasi berbeda dengan subjek penelitian dari pegawai *blue-collar*.

### REFERENSI

- Adams, Barbara D., Waldherr, Sonya dan Sartori, Jessic. 2008. *Trust in Teams Scale, Trust in Leaders Scale Manual for Administration and Analyses*. Toronto: Defence Research and Development Canada.
- Ahmed, N., Rasheed, A., and Jehanzeb, K. 2012. An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol 2, No 4, pp. 99-106.
- Andrew, Simon A. dan Zares, Filadelfo Le. 2015. Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employee in Guadalajara, Mexico. *EconoQuantum*, Vol 12, No 2.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 23, pp. 267-285.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1995. *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bennis, W. dan Nanus, B. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bolognese, Albert F. 2002. Employee Resistance to Organizational Change. (online), (<http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Bolognese721.html>).
- Gillespie, Nicole A. dan Mann, Leon. 2004. Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 19, No 6, pp. 588-607.
- Goodwin, Vicki L., J. Lee Whittington, Brian Murray, Tommy Nichols. 2011. Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm. *Journal of Managerial Issues* Vol. 23, No 4, pp. 409-425.

- Hair, J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E.,. 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, Vol 2, No 1, pp. 89-107.
- Jha, Sumi. 2014. Transformational leadership and psychological empowerment. *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol 3, No 1, pp. 18-35.
- Konovsky, M. A., & Pugh, D. S. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, Vol 37, pp. 656-669.
- Krishnan R., Arumugam, N., Chandran, V., dan Kanchymalay, K. 2009. Examining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study among Non Academic Staffs in A Public Higher Learning Institution in Malaysia. *Global Business Summit Conference*, Vol 2, No 43, pp. 221-232.
- Lian, L.K., dan Tui, L.G. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, Vol 13, No 2, pp. 59-96.
- Lin, Rose Su-Jung dan Hsiao, Jui-Kuo. 2014. The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol 5, No 3, pp 171-174
- Mahdi, Imam. 2008. Keterkaitan antara Keadilan Organisasional, Kepercayaan Terhadap Atasan dan Perilaku Kewargaan Organisasi: Studi Kasus pada Pengelola Program Studi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Daerah Surakarta. *Jurnal Perspektif Ekonomi* Vol 1, No 2, pp. 149-166.
- Mohammad, J., Habib, F.Q., dan Alias, M.A. 2011. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, Vol 16, No 2, pp. 149-165.
- Nguni, Samuel, Slegers, Peter dan Denessen, Eddie. 2006. Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol 17, No 2, pp. 145-177.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., dan MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., dan Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol 26, No 3, pp. 513-563.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. Mackenzie, Robert H. Moorman dan Richard Fetter. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly* Vol 1, No 2, pp. 107-142.
- Prihatsanti, Unika dan Dewi, Kartika Sari. 2010. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Guru SD Negeri Di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo. *Jurnal Psikologi Undip*, Vol 7, No 1, pp. 11-17.
- Ratnawati dan Amri, Khairul. 2013. Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior). *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, Vol 1, No 1, pp. 56-73.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior*, 15th ed, Prentice Hall.
- Ropeg, 2014. Evaluasi Kinerja Pegawai. Makalah disajikan dalam Forum Tata Kelola Administrasi Ketatausahaan dan SAK – SIMAK BMN Pusdiklat Industri Kementerian Perindustrian, Yogyakarta 25 September.
- Seppälä, Tuija, Jukka Lipponen, Anat Bardi dan Anna-Maija Pirttilä-Backman. 2012. Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour: An Interactive Product of Openness to Change Values, Work Unit Identification and Sense of Power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 85, No 1, pp. 136-155.
- Spector, E.P. 1997. *Job Satisfaction, Application, Assesment, Cause, and Consequences*. SAGE Publication: London.

- Sunaryo, Sinto dan Suyono, Joko. 2013. A Test of Model of Relationship between Public Service Motivation, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Society of Interdisciplinary Business Research*, Vol 2, No 1, pp 384-398.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. dan Ayob, N.B. 2011. The Influence of Leadership Styles on Employee' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol 2, No 1, pp 24-32.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., dan Lofquist, L. H. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Wuryanti, Yulianti. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku dan Kepercayaan terhadap Pimpinan dalam Peningkatan Kinerja SDM (Studi BLHKP, BKPPD dan BPMP Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara). *2<sup>nd</sup> Conference in Business, Accounting and Management*. Vol 2, No 1.
- Yaghoubipoor, Ali, Tee, Ong Puay, dan Ahmed, Elsadig Musa. 2013. Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol 9, Iss 1 pp. 14-27.
- Yukl, G.A. 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, Vol 15, No 2, pp. 251-289.
- Zahari, I., dan Shurbagi, A. 2012. The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*, Vol 5, No 9, pp. 89-97.