

**PERAN MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR.  
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Pada *Ministério Da Solidariedade Social*)**

**Lelia Paula Da Rosa Benevides Florindo<sup>1</sup>  
Desak Ketut Sintaasih<sup>2</sup>  
I Gede Riana<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
Email. [liaflorindo@yahoo.com](mailto:liaflorindo@yahoo.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi *organizational citizenship behavior* pada hubungan Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai pada *Ministério Da Solidariedade Social*. Penelitian dilakukan dengan melibatkan seluruh pegawai sebagai responden pada Kantor *Ministério Da Solidariedade Social*, sebanyak 75 pegawai. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Selanjutnya data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan mempergunakan SmartPLS 2.0 M3. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Namun, *organizational citizenship behavior* merupakan pemediasi parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci :** kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, OCB, kinerja pegawai

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the mediating role of organizational citizenship behavior in the effect of transformational leadership and work motivation on employee performance at the *Ministério Da Solidariedade Social*. This study was conducted with the involvement of all employees as respondents in the Head Office of *Ministério Da Solidariedade Social*, are 75 employees. Data were collected by distributing questionnaires. Furthermore, the data that has been collected analyzed by using SmartPLS 2.0 M3. The result of analysis showed that transformational leadership and motivation are significant positive effect on employee performance. Transformational leadership and motivation are significant positive effect on organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior is significant positive effect on employee performance. However, organizational citizenship behavior is an partial mediation on the effect of transformational leadership and work motivation to employee performance.

**Keywords:** transformational leadership, work motivation, OCB, and employee performance

## PENDAHULUAN

*Republica Democratica de Timor Leste* (RDTL) merupakan sebuah negara baru yang dapat dikatakan masih dalam masa transisi. Sebagai sebuah negara baru RDTL menghadapi tantangan bersifat multidimensi yang tidak dapat dihindari. Permasalahan besar yang dihadapi saat ini berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia (SDM). Sebagai lembaga pemerintah, *Ministério Da Solidariedade Social* Timor Leste telah melakukan berbagai kebijakan termasuk membenahi struktur organisasi untuk mengantisipasi perkembangan dan tantangan perubahan. Beberapa hal telah dilakukan seperti; perbaikan sistem insentif, pengembangan SDM melalui pendidikan formal dan nonformal, dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia sudah dijalankan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

*Ministério Da Solidariedade Social* merupakan salah satu unit kerja di lingkungan Pemerintah Timor Leste yang mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan dibidang pelayanan sosial. Untuk melaksanakan tugasnya, *Ministério Da Solidariedade Social* mempunyai fungsi: 1) merumuskan kebijakan teknis layanan dan Sosial; 2) penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum Sosial; dan 3) pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelayanan umum di bidang Sosial.

Hasil wawancara dengan dua kepala bagian dan dua pegawai *Ministério Da Solidariedade Social* diperoleh bahwa kinerja pegawai pada kantor tersebut secara umum sudah baik, namun masih terdapat beberapa kekurangan yang harus segera diatasi agar kinerja dapat lebih ditingkatkan. Masalah-masalah seperti motivasi kerja pegawai yang dinilai masih lemah untuk menunjang penyelesaian

pekerjaan pada masing-masing seksi, karena belum ada jabatan fungsional yang berfungsi mengawasi. Selain itu masih kurangnya pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis untuk menunjang *skill* pegawai, membuat pekerjaan menjadi terhambat penyelesaiannya karena kurangnya pengetahuan teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Masalah lain juga termasuk kurang adanya dorongan dari para pimpinan untuk memberikan arahan di dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan fenomena tersebut, perlu dilakukan langkah langkah untuk meningkatkan kinerja pegawai *Ministério Da Solidariedade Social*. Mangkunegara (2006) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja (*output*) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam penilaian kinerja pegawai sehingga harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Menurut Mahmudi, (2005), terdapat tiga variabel penting dalam pengukuran kinerja yaitu; pelaku (*input*), perilaku (*proses*) dan hasil kerja (*output*). Mangkunegara (2006), mengungkapkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor individual, faktor psikologis dan faktor organisasi

Peningkatan kinerja pegawai tidak lepas dari peran pimpinan dalam menjalankan kepemimpinan (Oluseyi dan Ayo, 2009). Pendekatan kepemimpinan merupakan sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut (Luthans, 2006). Kepemimpinan pada dasarnya: melibatkan orang lain, melibatkan distribusi

kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan (Rivai dan Mulyadi, 2012:133)

Burns dalam Luthans (2006:653) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, sedangkan kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin serta kebutuhan pengikutnya. Hughes *et al.* (2012:542) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik untuk mengembangkan ikatan emosional dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja dalam mewujudkan visi pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut.

Luthans (2006:654) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya. Studi yang dilakukan oleh Bass *et al.* (2003),

menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Selanjutnya, Bass *et al.* (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimisme dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja pegawai yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Hasil penelitian Senewe (2013) menunjukkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Purvanova *et al.* (2006) juga menemukan adanya hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Griffith (2004) mengemukakan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dengan kepuasan kerja, bahkan dengan kinerja pegawai.

Selain peran kepemimpinan transformasional, peningkatan kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi pegawai (Murti dan Gunasti, 2012). Kinerja pegawai akan meningkat apabila didukung oleh motivasi yang tinggi dari pegawai atas pekerjaannya. Pegawai tentunya memiliki kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan - kepentingan yang harus dipenuhinya. Hal ini menjadi pendorong untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi dengan harapan kebutuhan dan kepentingan individualnya dapat diwujudkan sehingga kegiatan yang dilakukan dapat memberikan manfaat kepada organisasi. Oleh karena itu, organisasi penting untuk memperhatikan aspek motivasi agar organisasi tidak kehilangan individu-individu yang berkualitas.

Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu. Sedangkan Noegroho (2002) menyatakan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain motivasi merupakan suatu dorongan yang diinginkan seseorang untuk melakukan tindakan guna memenuhi kebutuhannya. Oluseyi (2009), Djati, (2008), Budiyanto and Hening (2011) dan Isnawati, dkk, (2012) membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut juga didukung oleh Permana (2009), bahwa motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pegawai yang memiliki OCB tinggi memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja (Budianto dan Hening, 2011). OCB merupakan perilaku kewarganegaraan yang baik dan senantiasa mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Robbins (2006:31) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. OCB merupakan peraturan 'ekstra' yang tidak dapat dijelaskan secara formal, tetapi ada dan berakar dalam suatu organisasi. OCB membantu mengubah suasana organisasi dari formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Suasana seperti itu mampu menurunkan ketegangan diantara para pegawai karena suasana yang mendukung

diharapkan meningkatkan produktivitas pegawai sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan.

Robbins dan Judge (2008:40), menyatakan organisasi dengan pegawai yang memiliki OCB tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Sudarma (2011) menyimpulkan bahwa OCB mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga administrasi. Penelitian Mardiana dkk, (2012), Chiang dan Hsieh (2012), Fitriastuti (2013) dan Sani (2013) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara OCB dengan kinerja pegawai

Peningkatan OCB pegawai dapat diakibatkan pula karena peran dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi sehingga mampu mempengaruhi para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2008:90).

Hasil penelitian Logomarsino dan Pablo (2003) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB. Shukui dan Xiaomin (2008) menjelaskan terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Asgari *et al.* (2008) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Demikian pula Lian dan Tui (2012) dan Lamidi (2008), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan

transformatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya, Barbuto (2005) menyatakan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin transformatif sehingga termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB.

Motivasi pegawai berperan penting dalam meningkatkan OCB. George dan Jones (2005) mengatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang, tingkat usaha dan tingkat kegigihan dalam menghadapi suatu masalah. Beberapa studi mencoba meneliti hubungan antara motivasi kerja dengan OCB. Houston (2000) mengungkapkan adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap OCB pada pegawai pemerintah. Pantja (2008), Budiyanto dan Hening (2011), Isnawati, dkk, (2012) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Sorotan negatif masyarakat terhadap profesionalisme aparatur negara menandakan bahwa masyarakat belum puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara tersebut. Selain itu, masih ada pandangan pemimpin masih menunjukkan sikap sebagai seorang “birokrat feodal” yang selalu menuntut bawahannya untuk setia dan loyal, menuruti segala perintah dan keinginannya, sehingga menumbuhkan karakter bawahan yang Asal Bapak Senang (ABS). Masih banyak pemimpin yang kurang memiliki kesadaran untuk menjadikan kualitas kepemimpinannya sebagai pusat perhatian positif dan karenanya mampu menjadi teladan bagi bawahan.

Berdasarkan fenomena di lingkungan *Ministério Da Solidariedade Social*, serta beberapa hasil studi empiris menunjukkan kompleksitas permasalahan dalam menentukan tingkat kinerja pegawai mengakibatkan banyaknya faktor yang harus dipertimbangkan. Dalam penelitian ini akan dianalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai dengan mediasi OCB.

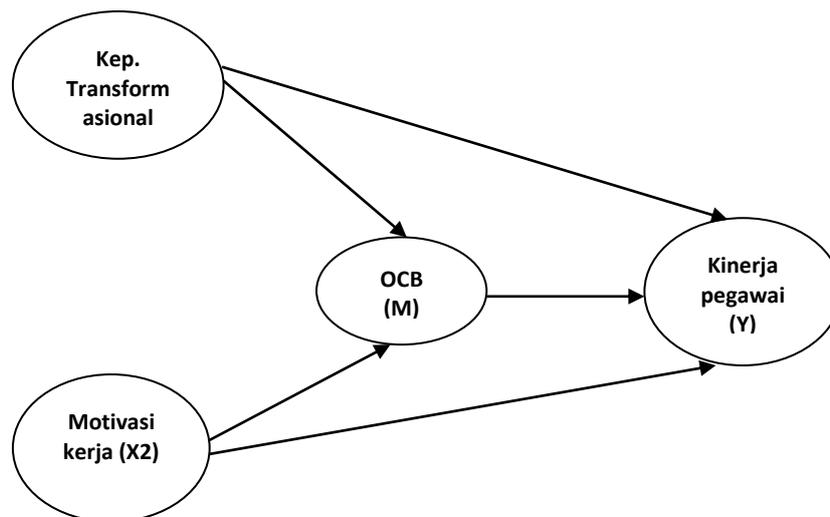
Menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Di tengah kesadaran akan kerasnya tuntutan lingkungan dan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi, ditemui juga kenyataan masih begitu banyaknya organisasi yang belum mampu menghasilkan produktifitas kerja yang optimal sesuai dengan kemampuannya. Hal ini juga tercermin pada *Ministério Da Solidariedade Social* yang dapat dilihat dari berbagai sisi, baik sisi internal organisasi maupun dari sisi eksternal organisasi.

Berdasarkan pengamatan pada peraturan disiplin kerja dan keteraturan kerja sudah dituangkan dalam prosedur-prosedur kerja yang lengkap dan dapat dilaksanakan dengan baik, tidak sebatas formalitas belaka. Kinerja dalam bentuk perbuatan nyata, dedikasi dan loyalitas aparatur negara teraktualisasi dalam keseharian, bahkan melahirkan prestasi yang patut dibanggakan. Walaupun ada kecenderungan yang relatif kecil munculnya perilaku tidak disiplin.

Kompleksitas permasalahan dalam menentukan tingkat kinerja mengakibatkan banyaknya faktor yang yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut diantaranya adalah kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan

*organizational citizenship behavior (OCB)* yang menjadi tantangan tersendiri di lingkungan *Ministério Da Solidariedade Social*. Beberapa studi sebelumnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB, (Logomarsino dan Pablo, 2003; Shukui dan Xiaomin, 2008; Asgari *et al.*, 2008; Lian dan Tui, 2012). Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB (David, 2000; Djati, 2008; Budiyanto dan Hening, 2011; dan Isnawati. dkk (2012). Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Senewe. 2013; Purvanova *et al.*, 2006; dan Griffith, 2004. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja (Oluseyi dan Hammed, 2009; Permana, 2009; dan Murty dan Gunasti, 2012). Beberapa penelitian lainnya menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja (Yusuf, dkk, 2012; Chiang dan Hsieh, 2012; Fitriastuti, 2013; dan Sani (2013).

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka model konseptual penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 1 sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## **HIPOTESIS PENELITIAN**

Berdasarkan kerangka konsep penelitian yang telah disampaikan, terdapat 6 (enam) hipotesis penelitian yang diuji kebenarannya berdasarkan fakta-fakta yang diperoleh dari data penelitian. Masing – masing hipotesis tersebut diuraikan pada bagian berikut.

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB**

Logomarsino dan Pablo (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan terhadap OCB. Shukui dan Xiaomin (2008) menyatakan bahwa terdapat koefisien korelasi dari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Menurut Asgari *et al.* (2008) terdapat hubungan langsung dan positif pada perilaku kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Sedangkan, Lian dan Tui (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan. Selanjutnya, Barbuto (2005) menyatakan bahwa pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB. Lamidi (2008) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

### **Pengaruh motivasi kerja terhadap OCB**

Ditengah perubahan pada saat ini dibutuhkan sumber daya manusia yang bukan hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga dibekali dengan keyakinan dan nilai – nilai yang baik (Kasali, 2009) karena apabila organisasi dikendalikan orang – orang yang mempunyai kemampuan teknis semata dan punya ambisi untuk target tertentu, maka akan menciptakan keunggulan organisasi yang sesaat, tapi jika organisasi diisi sumber daya manusia yang memiliki kemampuan teknis, memiliki hati nurani dengan sesama, nilai – nilai yang berbasis pada moral, spiritual komitmen dan sikap altruistik (OCB) maka akan melahirkan orang – orang yang siap berkompetisi dan menyambut perubahan. David (2000) mengungkapkan adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap OCB pegawai pemerintah. Demikian pula, Djati, (2008), Budiyanto dan Hening (2011), Isnawati. dkk (2012) menemukan bukti bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai**

Luthans (2006:654) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya. Studi Bass *et al.* (2003) juga menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dibandingkan kepemimpinan transaksional. Hasil penelitian Senewe

(2013) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Purvanova *et al.* (2006) menemukan terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Griffith (2004) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dengan kepuasan kerja pegawai sekaligus terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

#### **Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Peningkatan kinerja pegawai apabila didukung adanya motivasi yang tinggi dari pegawai yang terkait dengan pekerjaannya. Pegawai tentunya memiliki kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan-kepentingan yang dipenuhinya. Hal ini menjadi pendorong baginya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan di dalam suatu organisasi, dengan harapan kebutuhan dan kepentingan individualnya dapat diwujudkan, dan sebaliknya kegiatan yang dilakukan dapat memberikan manfaat kepada organisasi.

Oluseyi dan Hammed, (2009) menemukan bukti bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut juga didukung oleh Permana (2009) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai non medis. Murty dan Gunasti (2012) menyimpulkan bahwa dalam menilai tinggi rendahnya kinerja pegawai bagian akuntansi, dapat dilihat dari seberapa besar motivasi yang diberikan

perusahaan kepada pegawai. Seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal. Sriwidodo, dan Agus (2010) menyimpulkan bahwa kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>4</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

#### **Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai**

Ditengah perubahan pada saat ini dibutuhkan sumber daya manusia yang bukan hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga dibekali dengan keyakinan dan nilai – nilai yang baik (Kasali, 2009). Apabila organisasi dikendalikan orang – orang yang mempunyai kemampuan teknis semata dan punya ambisi untuk target tertentu, maka akan menciptakan keunggulan organisasi yang sesaat, tapi jika organisasi diisi sumber daya manusia yang memiliki kemampuan teknis, memiliki hati nurani dengan sesama, nilai – nilai yang berbasis pada moral, spiritual komitmen dan sikap *altruistik* (OCB) maka akan melahirkan orang – orang yang siap berkompetisi dan menyambut perubahan.

Robbins (2006:31) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Podsakoff *et al*, (1997) dalam kajiannya menemukan bukti bahwa pegawai yang memiliki perilaku menolong dan sikap sportif akan menghasilkan produktifitas kerja yang optimal

baik secara kuantitas maupun kualitas. Sudarma, (2011) menyimpulkan bahwa *organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga administrasi. Yusuf, dkk (2012), Chiang dan Hsieh (2012), Fitriastuti (2013) dan Sani (2013) menunjukkan adanya korelasi positif antara OCB terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>5</sub>: OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

**Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB.**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu. Kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan yang dinamis dan selalu mengadakan pembaharuan. Pimpinan seperti ini akan selalu memotivasi bawahan untuk bekerja guna mencapai sasaran karena kesadaran sebagai pendorong, fasilitator dan katalisator. Pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong pencapaian OCB dengan cara meningkatkan sikap positif pegawai. Peran penting OCB adalah mampu memperbaiki dan meningkatkan keefektifan dan keefisienan organisasi melalui transformasi sumberdaya, proses inovasi, dan proses adaptasi.

Beberapa hasil penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Senewe, 2013, dan Purvanova *et al.* 2006). Demikian pula terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB dengan kinerja pegawai (Yusuf, dkk 2012;, Chiang dan Hsieh, 2012;, Fitriastuti, 2013,; dan Sani, 2013). Hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa

terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja dengan Kinerja pegawai (Permana, 2009; Oluseyi dan Hammed, 2009; Sriwidodo, dan Agus, 2010). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H6a: OCB memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

H6b: OCB memediasi pengaruh motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

## **METODELOGI PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di *Ministério Da Solidariedade Social* dengan obyek penelitian Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, OCB dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan desain *causal explanatory* untuk menganalisis hubungan antara variabel Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan OCB sebagai pemediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada *Ministério Da Solidariedade Social* sebanyak 75 orang dengan metode pengambilan sampel sampling jenuh. Dengan demikian sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 75 pegawai *Ministério Da Solidariedade Social* dengan karakteristik responden sebagai berikut.

**Tabel.1**  
**Karakteristik Responden Penelitian**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
I	Menurut Jenis Kelamin		
	1 Laki-Laki	42	56,00
	2 Perempuan	33	44,00
	Jumlah	75	100,00
II	Menurut Kelompok Umur (Tahun)		
	1 22 – 32,9	50	66,67
	2 33 – 43,9	17	22,67
	3 44 – 54,9	8	10,66
	Jumlah	75	100,00
III	Menurut Tingkat Pendidikan		
	1 SMP	4	5,33
	2 SLTA	33	44,00
	3 Diploma	12	16,00
	3 S1	26	34,67
	Jumlah	75	100,00
V	Menurut Masa Kerja		
	1 0,00 – 2,50	18	24,00
	2 2,51 – 5,00	35	46,67
	3 5,01 – 7,50	18	24,00
	4 7,51 – 10,00	4	5,33
	Jumlah	75	100,00

Tabel.1 mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini memberikan informasi bahwa ditinjau dari jenis kelamin responden sebagian besar laki-laki yaitu 42 orang (56,00%), sedangkan sisanya 33 orang (44,00%) adalah perempuan. Berdasarkan kelompok umur, menunjukkan 50 orang (66,67%) memiliki umur pada kisaran 22 tahun – 32,9 tahun, 17 orang (22,67%) memiliki umur kisaran 33 tahun – 43,9 tahun, dan 8 orang (10,66%) memiliki umur kisaran 44 tahun - 54 tahun. Ditinjau dari tingkat pendidikan seperti ditunjukkan pada Tabel.1 yaitu 4 orang (5,3%) adalah SMP, 33 orang (44,00%) adalah SLTA, Diploma sebanyak 12 orang (16,00%), dan selebihnya 26 orang (34,7 %) lulusan S1. Sedangkan jika dilihat dari masa kerja pegawai, terlihat 18 orang (24,00%) hanya memiliki masa kerja kurang dari 2,5 tahun, 35 orang

(46,67%) memiliki masa kerja antara 2,5 tahun – 5 tahun, 18 orang (24,00%) memiliki masa kerja antara 5 tahun -7,5 tahun, 4 orang (5,33%) memiliki masa kerja antara 7,5 tahun – 10 tahun.

Penelitian ini menggunakan data kualitatif dan kuantitatif yang bersumber baik dari sumber primer dan sekunder. Sebelum data dianalisis, terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji kualitas data menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian telah memenuhi kriteria valid dan reliabel. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui karakteristik responden dan deskripsi responden terhadap indikator-indikator setiap variabel penelitian. Analisis deskriptif juga ditujukan untuk menggambarkan kecenderungan tanggapan responden terhadap *item-item* pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Selanjutnya untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) indikator sebagai dasar pengukurannya. Hasil analisis deskriptif mengenai kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 2.

**Tabel. 2**  
**Deskripsi variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Indikator	Persentase Respon Responden					Rata -	Ket
	1	2	3	4	5	Rata Skor	
Kepemimpinan yang berkarisma (X11)	6,6 7	28,0 0	22,6 7	40,0 0	2,67	3,04	sedan g
Kepemimpinan yang berwawasan (X12)	0,0 0	18,6 7	32,0 0	44,0 0	5,33	3,36	sedan g
Visi Kepemimpinan (X13)	0,0 0	16,0 0	18,6 7	48,0 0	17,3 3	3,67	baik
Kepemimpinan yang penuh perhatian (X14)	0,0 0	12,0 0	34,6 7	49,3 3	4,00	3,45	baik
Kepemimpinan Transformasional (X1)						3,38	sedan g

Tabel.2 memberikan informasi bahwa tingkat kepemimpinan transformasional berada pada katagori baik, skor nilai rata-rata yang ditunjukkan adalah sebesar 3,38. Jika dilihat dari skor nilai rata-rata masing-masing indikator, maka indikator yang memiliki skor nilai rata-rata tertinggi yaitu X<sub>13</sub> (Kepemimpinan yang dijalankan saat ini mempunyai visi kedepan dan berbasis intelektual sehingga selalu optimis terhadap masa yang akan datang) sebesar 3,67, disusul oleh indikator X<sub>14</sub> (Kepemimpinan yang dijalankan saat ini sangat memberi perhatian kepada pegawai yang berprestasi) denganh rata-rata sebesar 3,45 dan X<sub>12</sub> (Kepemimpinan yang dijalankan saat ini sangat memberi inspirasi dan keluasaan wawasan), dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,36 (tergolong sedang). Indikator dengan skor terrendah yaitu X<sub>11</sub> (Kepemimpinan yang dijalankan berbasis kharisma sehingga setiap tindakan pemimpin memiliki daya pikat dan patut diikuti) dengan nilai sebesar 3,04 (katagori cukup).

### Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Motivasi kerja pegawai dalam penelitian ini diukur berdasarkan 4 (empat) indikator. Hasil analisis deskriptif mengenai motivasi kerja, ditunjukkan pada Tabel .3

**Tabel. 3**  
**Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X2)**

Indikator	Persentase Respon Responden					Rata - Rata Skor	Ket
	1	2	3	4	5		
Kesesuaian gaji dengan pekerjaan (X21)	14,6	29,3	34,6	16,0			sedan
	7	3	7	0	5,33	2,68	g
Dukungan rekan kerja (X22)	0,00	4,00	0	3	7	4,11	tinggi
		10,6	32,0	48,0			sedan
Kesempatan berprestasi (X23)	4,00	7	0	0	5,33	3,40	g
		10,6	29,3	42,6	16,0		
Penghargaan atas kinerja (X24)	1,33	7	3	7	0	3,61	tinggi
Motivasi Kerja (X2)						3,45	tinggi

Tabel.3 memberikan informasi bahwa tingkat motivasi pegawai berada pada katagori tinggi, dimana skor nilai rata-rata yang ditunjukkan adalah sebesar 3,45. Jika dilihat melalui masing-masing skor nilai rata-rata indikator, maka indikator yang memiliki skor nilai rata-rata tertinggi yaitu X<sub>22</sub> (Dalam bekerja saya selalu mendapat dukungan dari sesama rekan kerja) sebesar 4,11 (katagori baik), disusul oleh indikator X<sub>24</sub> (Ditempat saya bekerja sering memberikan penghargaan kepada pegawai) dengan rata-rata skor 3,61 (katagori baik), dan indikator X<sub>23</sub> (Ditempat saya bekerja, pegawai diberi kesempatan untuk mencapai prestasi), dengan skor rata-rata sebesar 3,40 (tergolong sedang). Sedangkan indikator yang memiliki rata-rata respon terendah adalah X<sub>21</sub> (Besarnya gaji yang

saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan) yaitu sebesar 2,68 (tergolong sedang).

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

**Tabel. 4**  
**Deskriptif Responden Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y1)**

Indikator	Persentase Respon Responden					Rata-Rata Skor	Ket
	1	2	3	4	5		
Kesediaan membantu dengan sukarela (Y11)	1,33	0,00	17,33	44,0	37,33	4,16	baik
Menjaga reputasi organisasi (Y12)	0,00	1,33	10,67	42,67	45,33	4,32	sangat baik
Kesediaan kerja lembur (Y13)	0,00	4,00	14,67	52,0	29,33	4,07	baik
Berbagi informasi dengan teman kerja (Y14)	1,33	8,00	17,33	53,33	20,00	3,83	baik
Toleransi membantu tanpa mengeluh (Y15)	1,33	1,33	8,00	44,0	45,33	4,31	sangat baik
OCB (Y1)						4,14	baik

OCB dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator. Hasil analisis deskriptif mengenai perilaku OCB ditunjukkan pada Tabel.4. Tabel.4 memberikan informasi bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai berada pada katagori tinggi, dimana skor nilai rata-rata yang ditunjukkan adalah sebesar 4,11. Jika dilihat berdasarkan masing-masing skor nilai rata-rata indikator, maka indikator yang memiliki skor nilai rata-rata tertinggi yaitu Y<sub>12</sub> (Saya akan selalu menjaga reputasi organisasi) dan Y<sub>15</sub> (Saya memiliki kemauan untuk bertoleransi dalam membantu pekerjaan rekan kerja tanpa mengeluh) yaitu masing-masing sebesar 4,32 dan 4,31 (katagori sangat baik), disusul oleh indikator Y<sub>11</sub> (Sepanjang waktu siap membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas secara sukarela) dengan rata-rata skor 4,16 (katagori baik). Sedangkan indikator yang memiliki rata-rata respon terendah adalah Y<sub>14</sub> (Tidak

segitu memberi penjelasan tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan tugas kepada rekan kerja) yaitu sebesar 3,83 (tergolong baik).

### Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

**Tabel.5**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y2)**

Indikator	Persentase Respon Responden					Rata-Rata Skor	Ket
	1	2	3	4	5		
Beban kerja sesuai kemampuan (Y21)	0,00	4,00	21,33	52,00	22,67	3,93	Tinggi
Pekerjaan sesuai dengan deskripsi (Y22)	1,33	0,00	16,00	60,00	22,67	4,03	Tinggi
Menyelesaikan pekerjaan dengan rapi (Y23)	0,00	1,33	4,00	56,00	38,67	4,32	Sangat Tinggi
Menyelesaikan pekerjaan dengan teliti (Y24)	0,00	0,00	5,33	50,67	44,00	4,39	Sangat Tinggi
Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y25)	2,67	0,00	10,67	40,00	46,67	4,28	Sangat Tinggi
Kemampuan bekerjasama (Y26)	0,00	0,00	6,67	38,67	54,67	4,48	Sangat Tinggi
Kinerja Pegawai (Y2)						4,24	Sangat Tinggi

Variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur berdasarkan 6 (enam) indikator. Hasil analisis deskriptif mengenai kinerja pegawai, ditunjukkan dalam Tabel.5. Tabel.5 memberikan informasi bahwa tingkat kinerja pegawai berada pada katagori sangat tinggi, dimana skor nilai rata-rata yang ditunjukkan adalah sebesar 4,24. Jika dilihat berdasarkan masing-masing skor nilai rata-rata indikator, maka indikator yang memiliki skor nilai rata-rata tertinggi yaitu Y<sub>23</sub> (Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja) dengan skor rata-rata sebesar 4,48 disusul oleh indikator Y<sub>24</sub> (Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti) dengan rata-rata skor 4,39 (katagori sangat baik), indikator Y<sub>23</sub> (selalu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi) memiliki skor rata-rata sebesar 4.32 (tergolong sangat baik). Sedangkan indikator yang memiliki rata-rata respon terendah adalah Y<sub>21</sub> (Beban

kerja yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kemampuan) yaitu sebesar 3,93 (tergolong baik).

### **ANALISIS *PARTIAL LEAST SQUARE* (PLS)**

Penelitian ini menggunakan pendekatan model persamaan struktural (*Struktural Equation Modeling/SEM*) berbasis variance atau lebih dikenal dengan SEM-PLS. Hal ini dilakukan mengingat SEM-PLS merupakan sebuah metode analisis yang powerful yang mampu menyelesaikan model tanpa harus mengikuti kaidah-kaidah regresi pada umumnya yaitu data harus berdistribusi normal, multikolinearitas, dan autikorelasi. Metode analisis PLS memiliki dua tahapan evaluasi yaitu 1) evaluasi model pengukuran (*outer model*), dan 2) evaluasi model struktural (*inner model*).

#### **Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengukur validitas dan reliabilitas suatu kuesioner/indikator, terhadap variabel laten/konstruksinya. Evaluasi model pengukuran dalam *Structuiral Equation Modeling (SEM) PLS*, dilakukan melalui 3 (tiga) cara, yaitu: *Convergent validity*, *Discriminant validity* dan *Composite Reliability*.

#### ***Convergent Validity***

**Tabel .6**  
**Convergent Validity (*Outer Loading*)**

Indikator	Proses-2	Keterangan
X <sub>11</sub>	0,8587	valid
X <sub>12</sub>	0,8576	valid
X <sub>13</sub>	0,7867	valid
X <sub>14</sub>	0,6664	valid
X <sub>21</sub>	0,6598	valid
X <sub>22</sub>	0,8265	valid
X <sub>23</sub>	0,5447	valid
X <sub>24</sub>	0,5452	valid
Y <sub>11</sub>	0,8579	valid

Y <sub>12</sub>	0,7430	valid
Y <sub>13</sub>	0,7496	valid
Y <sub>15</sub>	0,6230	valid
Y <sub>21</sub>	0,7145	valid
Y <sub>22</sub>	0,6261	valid
Y <sub>23</sub>	0,7014	valid
Y <sub>24</sub>	0,8261	valid
Y <sub>25</sub>	0,7010	valid
Y <sub>26</sub>	0,6912	valid

*Convergent validity* merupakan suatu cara pengukuran validitas indikator berdasarkan prinsip bahwa pengukur-pengukur/indikator-indikator dari suatu variabel laten/konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Korelasi antara indikator dengan variabel latennya, dalam *SmartPLS* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* untuk tiap-tiap indikator terhadap variabel latennya, dan nilai *Average variance Extracted (AVE)*. Suatu indikator dapat dikatakan valid berdasarkan *convergent validity*, jika nilai *outer loading*-nya antara 0,60 – 0,70., dan nilai *Average variance Extracted (AVE)* lebih besar dari 0,50.

Berdasarkan koefisien *outer loading* masing-masing indikator pada masing-masing variabel seperti ditunjukkan pada Tabel .6, menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0,5, maka sesuai ketentuan seluruh indikator yang membentuk variabel laten dapat dikatakan valid.

### ***Discriminant Validity***

Pengujian validitas melalui *Discriminant validity*, dilakukan berdasarkan prinsip bahwa pengukur-pengukur variabel laten yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Pengujian validitas berdasarkan *discriminant validity* dilakukan dengan membandingkan nilai akar AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) terhadap nilai-nilai korelasi antar variabel laten.

**Tabel . 7**  
***Discriminant validity***

Variabel Laten	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>
X <sub>1</sub>	0,6340	0,796241	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000
X <sub>2</sub>	0,5001	0,707177	0,4536	1,0000	0,0000	0,0000
Y <sub>1</sub>	0,5595	0,747997	0,3857	0,3558	1,0000	0,0000
Y <sub>2</sub>	0,5077	0,712531	0,4756	0,3963	0,5813	1,0000

Berdasarkan Tabel 7, dimana nilai-nilai akar AVE seluruhnya lebih besar dari nilai-nilai korelasi antar variabel, maka berdasarkan *discriminant validity*, seluruh indikator yang membentuk variabel laten adalah valid. Tabel.7, menunjukkan seluruh indikator yang dipergunakan dalam model penelitian menunjukkan nilai koefisien AVE lebih besar dari 0,50 maka seluruh indikator tersebut dapat dikatakan valid.

***Composite Reliability dan Cronbach Alpha***

Uji Reliabilitas bertujuan untuk mengukur kehandalan suatu kuesioner dalam mengukur variabel latennya. Kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban-jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner memiliki konsistensi yang tinggi.

**Tabel .8**  
***Composite reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,8728	<i>Reliabel</i>
X <sub>2</sub>	0,7437	<i>Reliabel</i>
Y <sub>1</sub>	0,8338	<i>Reliabel</i>
Y <sub>2</sub>	0,8600	<i>Reliabel</i>

Pegujian reliabilitas variebel dalam *SmartPLS* dapat dilihat melalui koefisien *Composite Reliability*. Suatu variabel dikatakan reliabel, jika *Composite Reliability* antara 0,60 - 0,70. Hasil uji reliabilitas variabel penelitian ini

ditunjukkan dalam Tabel 8. dengan nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,60, maka dapat dikatakan responden memiliki konsistensi yang cukup tinggi, sehingga seluruh indikator dapat dikatakan reliabel.

### **Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Evaluasi model struktural bertujuan untuk mengetahui seberapa besar variabel laten bebas berkorelasi terhadap variabel laten terikatnya. Dalam evaluasi struktural, dilakukan dengan formula *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar variabel terikat dapat diprediksi dengan tepat oleh variabel bebas. Nilai  $Q^2$  mulai dari 0 sampai dengan 1, dimana semakin dekat dengan nilai 1, artinya nilai prediksi semakin baik, sedangkan sebaliknya semakin dekat dengan nilai 0, artinya nilai prediksi semakin lemah. Perhitungan nilai  $Q^2$  ditunjukkan dalam perhitungan berikut.

*Q<sup>2</sup> Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dihitung dengan formulasi :

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1-R^2_1)(1-R^2_2) \\ &= 1 - (1-0,1900)(1-0,4244) \\ &= 1 - (0,8100)(0,5756) = 1-0,4662 = 0,5338 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan  $Q^2$  di atas, nilai  $Q^2$  adalah sebesar 0,5338 atau 53,38%. Hasil ini memberikan makna bahwa variabel-variabel bebas (kepemimpinan transformasional/ $X_1$ , motivasi kerja/ $X_2$ , dan OCB/ $Y_1$ ) memberikan prediksi sebesar 53,38 % terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

### **Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini meliputi: 1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB, 2) pengaruh motivasi kerja

terhadap OCB, 3) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, 4) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, 5) pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai, 6A) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui OCB, dan 6B) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB. Pengujian hipotesis-hipotesis tersebut ditampilkan pada Tabel. 7 sebagai berikut.

**Tabel. 9**  
***Path Coefficient* Antara variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Motivasi Kerja( $X_2$ ), OCB ( $Y_1$ ), dan Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )**

Hubungan Antar variabel	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistics</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) → OCB ( $Y_1$ )	0,2824	4,9691	signifikan
Motivasi Kerja ( $X_2$ ) → OCB ( $Y_1$ )	0,2277	4,5211	signifikan
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) → Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )	0,2481	5,5615	signifikan
Motivasi Kerja ( $X_2$ ) → Kinerja pegawai( $Y_2$ )	0,1271	3,6694	signifikan
OCB ( $Y_1$ ) → Kinerja pegawai ( $Y_2$ )	0,4404	12,1188	signifikan

Berdasarkan Tabel 9, maka dapat dikemukakan hasil pengujian terhadap 6 (enam) hipotesis penelitian yang telah dirumuskan yang mendukung semua hipotesis penelitian ini.

Tabel 9. menginformasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan dari besarnya koefisien jalur (*path*) dari kepemimpinan transformasional ke OCB sebesar 0,2824 dengan nilai *t-statistic* sebesar  $4,9691 > 1,96$  (alpha 5%). Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 1 ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dapat diterima. Hal

ini memberikan makna bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, maka OCB pegawai akan semakin lebih baik.

Pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap OCB dijelaskan pada Tabel 9. yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan dari besarnya koefisien jalur (*path*) dari motivasi kerja ke OCB sebesar 0,2277 dengan nilai *t-statistic* sebesar 4,5211 > 1,96 (alpha 5%). Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dapat diterima. Hal ini memberikan makna bahwa semakin meningkatnya motivasi kerja pegawai dapat menyebabkan semakin meningkatnya OCB pada pegawai.

Pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan pada Tabel 9, bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari besarnya koefisien jalur (*path*) dari kepemimpinan transformasional ke kinerja pegawai sebesar 0,2481 dengan nilai *t-statistic* sebesar 5,5615 > 1,96 (alpha 5%). Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Hal ini memberikan makna bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan semakin meningkatnya kinerja pegawai.

Pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan pada Tabel 9. bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari besarnya koefisien jalur (*path*) dari motivasi kerja ke kinerja pegawai sebesar 0,1271 dengan nilai *t-statistic* sebesar  $3,6694 > 1,96$  (alpha 5%). Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 4 ( $H_4$ ) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Hal ini memberikan makna bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai dapat menyebabkan semakin meningkatnya kinerja pegawai.

Pengujian pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan pada Tabel 9, bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari besarnya koefisien jalur (*path*) dari OCB ke kinerja pegawai sebesar 0,4404 dengan nilai *t-statistic* sebesar  $12,1188 > 1,96$  (alpha 5%). Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 5 ( $H_5$ ) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Hal ini memberikan makna bahwa semakin meningkat OCB, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui OCB, dapat dijelaskan melalui Tabel 5.12. yang dimodifikasi menjadi Tabel 5.13.

**Tabel . 10**  
**Perhitungan nilai VAF pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai melalui OCB**

	Hubungan Variabel	Koefisien
Pengaruh Langsung	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja pegawai	0,2481
Pengaruh Tidak Langsung	Kepemimpinan Transformasional → OCB	0,2824
	OCB → Kinerja	0,4404
	Pengaruh Tidak Langsung = $0,2824 \times 0,4404$	0,1244
Pengaruh Total	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	0,3705

	$(0,2481+0,1224)$	
VAF	Pengaruh Tidak Langsung/ Pengaruh Total	0,3303
	$(0,1224/0,3705)$	

Tabel 10, menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0,2481, sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebesar 0,1244 ( $0,2824 \times 0,4404$ ). Pengaruh total antara Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah 0,3705. Perbandingan antara pengaruh tidak langsung dengan pengaruh total didapat nilai sebesar 0,3303 (33,03%) berada pada kisaran 20% - 80%. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan hipotesis 6a. yaitu OCB berperan sebagai pemediasi parsial antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB, dapat dijelaskan melalui Tabel 10. menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,12713, sedangkan pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebesar 0,1003 ( $0,2277 \times 0,4404$ ). Berdasarkan perbandingan antara pengaruh tidak langsung dan pengaruh total didapat nilai sebesar 0,3054 (30,54%) berada pada kisaran 20% - 80%. Dengan demikian, dapat disimpulkan hipotesis 6b. OCB berperan sebagai pemediasi parsial antara pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

**Tabel. 11**  
**Perhitungan nilai VAF pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai melalui OCB.**

	Hubungan Variabel	Koefisien
Pengaruh Langsung	Motivasi kerja → Kinerja pegawai	0,1271
Pengaruh Tidak Langsung	Motivasi kerja → OCB	0,2277
	OCB → Kinerja	0,4404
	Pengaruh Tidak Langsung = $0,2277 \times 0,4404$	0,0559
Pengaruh Total	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja (0,1271+0,0559)	0,1830
VAF	Pengaruh Tidak Langsung/ Pengaruh Total (0,0559/0,1830)	0,3054

Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 6b yang menyatakan bahwa OCB memediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai VAF 0,3054 (30,54%) berada pada kisaran 20% - 80%. Hal ini memberikan makna bahwa peran OCB sebagai pemediasi hubungan antara motivasi kerja pegawai dengan kinerja pegawai adalah mediasi parsial.

Sesuai dengan hasil pengolahan data dan pembahasan tersebut di atas, maka dapat dikemukakan hasil pembahasan secara rinci mengenai: 1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB, 2) pengaruh motivasi kerja terhadap OCB, 3) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, 4) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, 5) pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai, 6) peran OCB sebagai pemediasi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB, dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini memberikan makna bahwa meningkatnya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Departemen Sosial Timor Leste. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Logomarsino dan Pablo (2003); Shukui dan Xiaomin (2008); Asgari *et al.* (2008); Lian dan Tui (2012); Barbuto (2005); Lamidi (2008) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara positif signifikan terhadap OCB.

### **Pengaruh motivasi kerja terhadap OCB**

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini mengandung makna bahwa, semakin tinggi motivasi kerja pegawai Departemen Sosial Timor Leste dapat menyebabkan kinerja yang semakin tinggi pula. Hasil tersebut menginformasikan bahwa dukungan rekan kerja yang lebih tinggi mampu meningkatkan kesediaan pegawai membantu rekan kerja secara sukarela, pegawai menjaga reputasi organisasi, pegawai bersedia untuk melakukan kerja lembur, berbagi informasi dengan rekan kerja yang lain dan meningkatkan toleransi membantu tanpa mengeluh. Hasil peneliti sebelumnya yang sejalan dengan kesimpulan ini, yaitu hasil penelitian yang dilakukan oleh David (2000); Djati, (2008); Budiyanto dan Hening (2011); Isnawati. dkk (2012); yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB.

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai**

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengandung makna bahwa semakin tingginya kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan kinerja pegawai Departemen Sosial Timor Lester semakin tinggi. Hasil tersebut menginformasikan bahwa pemimpin yang memiliki visi dan penuh perhatian terhadap bawahan mampu meningkatkan kemampuan pegawai untuk bekerja sama, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan secara lebih teliti. Hasil penelitian didukung oleh Senewe (2013); Purvanova *et al.* (2006); Griffith (2004); menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan makna bahwa meningkatnya motivasi kerja pegawai Departemen Sosial Timor Leste dapat meningkatkan kinerja pegawai instansi tersebut. Hasil ini menginformasikan bahwa dukungan rekan kerja dan pemberian penghargaan atas kinerja pegawai mampu meningkatkan kemampuan pegawai untuk bekerja sama, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan rapi. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yaitu Oluseyi dan Hammed, (2009); Permana (2009); Murty dan Gunasti (2012);

Sriwidodo, dan Agus (2010) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai**

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa OCB berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa semakin OCB pegawai Departemen Sosial Timor Leste dapat menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai instansi tersebut. Hasil tersebut juga menginformasikan bahwa pegawai yang selalu menjaga reputasi organisasi, memiliki sifat toleransi dalam membantu pegawai lain tanpa mengeluh. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan meningkatkan kemampuan bekerja sama. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sudarma, (2011); Yusuf, dkk (2012); Chiang dan Hsieh (2012); Fitriastuti (2013) dan Sani (2013), yang menyimpulkan bahwa OCB berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Peran OCB sebagai pemediasi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.**

Hasil pengujian hipotesis penelitian memperlihatkan bahwa OCB merupakan pemediasi parsial pada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengandung makna, bahwa OCB bukan merupakan faktor yang mampu meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Departemen Sosial Timor Leste. Informasi lain yang

dapat dijelaskan bahwa Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja pegawai maupun pengaruh tidak langsung melalui OCB.

### **IMPLIKASI DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian yang diuraikan di atas, maka implikasi hasil penelitian ini, adalah bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan OCB merupakan faktor yang sangat penting dalam hubungannya dengan kinerja pegawai pada Departemen Sosial Timor Leste. Faktor-faktor ini memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya dengan memperbaiki faktor-faktor ini maka dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah ruang lingkup penelitian hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah yaitu Departemen Sosial Timor Leste Selain itu, penelitian ini juga hanya terbatas pada beberapa variabel yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan OCB, yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam beberapa literature menyebutkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan tujuan Penelitian, hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil

tersebut memberikan informasi bahwa kepemimpinan yang memiliki visi dan penuh perhatian memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan OCB. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil tersebut memberikan informasi bahwa pemberian dukungan dari rekan kerja dan penghargaan terhadap pekerjaan mampu meningkatkan perilaku OCB. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memberikan informasi bahwa kepemimpinan yang memiliki visi dan penuh perhatian berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Hasil tersebut memberikan informasi bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja pegawai akan menjadi semakin lebih baik. OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memberikan informasi bahwa pegawai yang memiliki toleransi membantu tanpa mengeluh mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. OCB memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, pemimpin yang memiliki visi dan pemberian penghargaan atas kinerja secara langsung maupun tidak langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui OCB.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan, dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut. Perlu adanya upaya-upaya untuk memperkuat kepemimpinan transformasional khususnya yang terkait dengan kharisma pemimpin sehingga setiap tindakan pemimpin memiliki daya pikat dan patut diikuti oleh para pegawai. Mendeskripsikan kembali tugas – tugas yang

dibebankan kepada para pegawai supaya besarnya gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai. Komunikasi antar pegawai perlu ditingkatkan sehingga para pegawai mau berbagi informasi tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan tugas kepada para rekan kerja. Menilai kembali beban pekerjaan dari masing-masing bidang sehingga beban kerja yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta sesuai dengan kemampuan pegawai.

## REFERENSI

- Ahmad, V. Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Aldag, R. dan Reschke, W. 1997. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization. *Center for Organization Effectiveness*. Inc. 608/833-3332, p. 1-8.
- Anggara dan Suhendi. 2010. *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia. Bandung.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A., dan Sama, A.B., 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Social Sciences* – Volume 6, Number 4; 140-151
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Free Press. New York.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. 1990. *Transformational Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist. Free Press. Palo Alto CA
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. 1998. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership” Paper at the Center for Leadership Studies,

School of Management, Binghamton University. Available at the <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>.

- Bernardin, H. John dan Joyce E.A., Russel. 1995. *Human Resources Management*. McGraw Hill, Inc. Singapore.
- Borman, Walter C dan Motowidlo Stephen J. 2000. Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resources management. *Human Resources management Review*. Vol. 10, No. 1, pp. 1-2.
- Budiyanto and Hening Widi Oetomo. 2011. The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia. *World Academy of Science, Engineering and Technology 51 2011*
- Burns, J.M. ,1978. *Leadership*. New York: Harper & Row
- Byars, Lloyd .L & Leslie W. Rue. 1995. *Human Resources And Personal Management*. Richard D Irwin. Inc, Illionis. USA.
- Bycio, Peter, Joyce S Allen and Rick D Hacket. 1995. Further Assesment of Bass's (1985): Conceptualization on Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478
- Chiang, C. F & Hsieh, T. S. 2012. The Impacts Of Perceived Organizational Support And Psychological Empowerment On The Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*. 31, Issue 1: 180-190
- David, J. Houston. 2000. Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 ( 4 ): 713 – 27
- Dessler, G., 2007. *Manajemen SDM, Terjemahan Eli Tanya, Edisi IX*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta
- Dharma, Agus. 1996. *Manajemen Prestasi Kerja: Pendekatan Praktis Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi*. Rajawali. Jakarta.
- Djati, S. Pantja. 2008. Variabel Anteseden *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pengaruhnya Terhadap *Service Quality* Pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 7, Nomor 3.
- Dyne Van linn, Graham W. dan Jill. 1994. Organizational Citizenship behavior: Construct Redefinition, Measurement and validation. *Academy of management journal*, Vol. 37 no. 4, pp. 767 – 802
- Fahmi Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua, Universitas Diponegoro, Semarang.

- Fitriastuti, T. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 4, No. 2, pp: 103-114
- George dan Jones. 2005. *Understanding and Managing Organizational behaviour* 4th edition. Pearson. Prentice Hall.
- Griffin, James. 2004. Relation Of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal Of Educational Administration*, Vol 42. No. 3. Tahun 2004.
- Hardiningtyas Dwi. 2004. Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan sikap pada budaya organisasi terhadap OCB Pegawai PT Pelabuhan Indonesia III. *Tesis*. Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Hersey, P., & Blanchard, K. 1988. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika
- Isnawati, Cut., Said Musnadi, dan Nurdasila Darsono. 2012. Pengaruh Moral, Komitmen Dan Motivasi Terhadap Service Quality Pada Pekerja Sosial Masyarakat (PSM) di Banda Aceh Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening : Studi Kasus Pada Pekerja Sosial Masyarakat (PSM) di Banda Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 1, Tahun 1, No. 1, pp. 1- 19*
- Kouzes, J. dan B. Posner. 1998. *The Leadership Chalengge*. San Fransisco. Jossey Bass.
- Logomarsino, Raul dan Pablo Cardona. 2003. Relationship Among Leadhership Organizational Commitmen and OCB in Uruguayan Health Institutions. *Working Paper*, University of Navarra, WP. No. 494.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organization Citizenship Behavior : dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 8 No. 1, 25- 37.
- Lian, L. K., & Tui, L. G. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Effect of Subordinates Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 59-96
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Madhu, B. dan Venkat R. Krishnan. 2005. Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Management and Research*. Vol. 9, No. 1. pp: 1-22.

- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Murty, W. Aprilia dan Gunasti Hudiwinarsih. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review Volume 2, No. 2, July 2012, pages 215 – 228*
- Nasir, Moh. 1998. *Metodologi Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Oluseyi .A dan Hamed, T. Ayo. 2009. Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ISSN 1450-2887 Issue 16.
- Organ, Dennis W. 1988. *Organization Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books
- Permana, Fahmi. 2009. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Motifasi Intrinsik Terhadap Kinerja Para Pegawai Non Medis Rumah Sakit Bersalin Di Kota Malang (Studi Pada Rumah Sakit Bersalin Melati Husada Dan Rumah Sakit Bersalin Manu Husada). *Tesis*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Podsakoff, P.M. ; Ahearne, M. ; dan MacKenzie, S.B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82, No. 2. pp : 262-270
- Purvanova, R. K., Joyce E. B., dan Jessica Dzieweczynski. 2006. Transformarmational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. *Journal of Human Performance* Vol. 19, No. 1. pp: 1-22.
- Riduwan dan Engkos A. Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan pertama. Alfabeta. Bandung.
- Rivai dan Mulyadi, 2010, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Jilid I, PT.Prenhallindo, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi : Organizational Behaviour*. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.

- Sani, Achmad. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Job Performance: The Mediating Effect Organizational Citizenship Behavior. *International Journal Of Bisnis da Manajemen*, Vol. 8. Nomor 15.
- Senewe, S. 2013. Kepemimpinan Transformasional Dan Organizational Citizenship Behavior Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai KPKNL Propinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.3, hal. 356-365
- Siagian, Sondang P. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Rineke Cipta, Jakarta.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Edisi Ke-2. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. LP3S. Jakarta.
- Shukui, HE. dan YU Xiaomin. 2008. *The Impact Of Transformasional Leadership On Organizational Citizenship Behavior: A. Meta-Analytical Explanation*. [Shukui.he@biam.ac.cn](mailto:Shukui.he@biam.ac.cn)
- Sudarma, Ketut. 2011. Analisis kesejahteraan berbasis kinerja melalui Competency dan organizational citizenship Behavior (OCB) pada tenaga administrasi pada Universitas Negeri Semarang (UNNES). *Dinamika Sosial Ekonomi*. Volume 7 Nomor 1 Edisi Mei 2011
- Solimun, 2002. *Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos: Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks*. Edisi I. Penerbit Universitas Negeri Malang
- Sholihin, dan Ratmono. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan Warp PLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Penerbit ANDI Yogyakarta, Yogyakarta
- Sriwidodo, U. dan Agus Budhi Haryanto. 2010. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No. 1, hal. 47 – 57*
- Tschannen, Megan dan Moran. 2003. *Fostering Organizational Citizenship in Schools, Transformational Leadership and trust, studies leading and organizational schools*. Pages 157-179.
- Widjaja, AW. 1996. *Peranan Motivasi dalam Kepegawaian*. Pressindo, Jakarta
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass. 1993. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation, *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 81-102

Yukl. G. 2007. *Leadership In Organization*. Alih Bahasa: Udaya Yusuf. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Prenhallindo. Jakarta.

Yusuf, Ria Mardiana, Nurdjannah Hamid, Anis Eliyana, Syamsul Bahri, and Antonius Sudarisman. 2012. The Antecedents of Employee's Performance: Case Study of Nickel Mining's Company, Indonesia. *Journal of Business and Management*, Volume 2, Issue, PP 22-28.