

**PENGARUH PERILAKU
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
DENGAN PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN
SUBSTITUT KEPEMIMPINAN SEBAGAI
VARIABEL PEMODERASI**

YESSY ARTANTI

Universitas Tarumanagara

The purposes of this research are to examine whether transformational leadership behavior significantly could explain variance in OCB beyond be explained by transactional leadership behavior and to investigate the effects of transactional and transformational leadership behavior on OCB that moderated by psychological empowerment and substitutes for leadership.

Samples of the research consists of middle-level managers and immediate staffs of the middle-level managers in several manufactures in East Java. The data were collected use 32 item leadership, 12 item psychological empowerment, 41 item substitutes for leadership, and 14 item OCB. The overall instruments those used in this study were perceptive instruments.

Using purposive sampling method, 20 middle-level managers and their 90 staffs in manufactures in East Java were collected. Of the 99 questionnaires were distributed to staff and also 99 (different) questionnaires for their manager in order to examine OCB of the staff, 90 staff's questionnaires were returned (response rate of 91%), and 90 questionnaires from managers (response rate of 91%).

Hierarchical regression analysis showed that when transactional leadership behavior was entered first, transactional leadership behavior could not explain significantly variance in OCB. When transformational leadership behavior was entered second, transformational leadership behavior significantly could explain variance in OCB, beyond be explained by transactional leadership behavior. This analysis also showed that psychological empowerment and substitutes for leadership significantly could moderate the effects of transactional and transformational leadership behavior on OCB.

Keywords : Transactional leadership behavior, Transformational leadership behavior, Psychological empowerment, Substitutes for leadership, Organizational citizenship behavior.

PENDAHULUAN

Tuntutan global telah menyadarkan pelaku bisnis untuk memperhatikan kembali tentang arti penting sumberdaya manusia sebagai aset terpenting organisasi, khususnya peran pemimpin dalam mempengaruhi keefektifan kinerja, baik secara individu, kelompok ataupun organisasi secara keseluruhan.

Peran pemimpin sangat diperlukan dalam usaha menetapkan tujuan, mengalokasikan sumberdaya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan-perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi (Gibson, Ivanchevich, & Donnelly, 1995). Ketika seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku individu lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan, maka usaha ini dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu upaya mempengaruhi kegiatan pengikut (bawahan) melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu (Gibson, Ivanchevich, & Donnelly, 1995).

Pengaruh pemimpin akan bisa dirasakan oleh organisasi yang tercermin dalam aktivitasnya. Karyawan bukan hanya bekerja lebih baik ketika mereka yakin bahwa atasan mereka adalah pemimpin ideal mereka, tapi mereka juga akan lebih puas dengan sistem penilaian kinerja perusahaan. Demikian pula, komunikasi massa yang diarahkan ke setiap karyawan akan memberikan dampak lebih besar bila pesan-pesan yang disampaikan diperkuat dengan pertemuan tatap muka oleh para atasan di semua *level* organisasi (Bass, 1990).

MASALAH PENELITIAN

Berdasarkan hasil-hasil temuan dari beberapa peneliti menemukan bahwa variabel-variabel situasional tertentu seperti pemberdayaan psikologis dan substitut kepemimpinan mampu memoderasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap *outcomes* organisasi khususnya OCB sehingga dapat meningkatkan keefektifan peran pemimpin (Howell *et al.*, 1986; pada Fuller *et al.*, 1999; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Dengan demikian pertanyaan dari perumusan masalah adalah: 1. Apakah perilaku kepemimpinan transformasional secara signifikan menjelaskan variansi OCB melebihi yang dapat dijelaskan oleh perilaku kepemimpinan transaksional? 2. Apakah pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan perilaku kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB? 3. Apakah substitut

kepemimpinan memoderasi hubungan perilaku kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dalam penelitian ini adalah: 1. Menguji sejauh mana perilaku kepemimpinan transformasional secara signifikan menjelaskan variansi OCB melebihi yang dapat dijelaskan oleh perilaku kepemimpinan transaksional. 2. Menguji pengaruh variabel pemoderasi pemberdayaan psikologis terhadap hubungan antara perilaku kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB. 3. Menguji pengaruh variabel pemoderasi substitut kepemimpinan terhadap hubungan antara perilaku kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

KONTRIBUSI PENELITIAN

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut: 1. Bagi para akademisi dan praktisi, untuk memberikan pengetahuan tentang pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap OCB dengan pemberdayaan psikologis dan substitut kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Jawa Timur. 2. Bagi para pemimpin dan manajer puncak, untuk memberikan masukan dan bukti empiris tentang seberapa jauh pemahaman mereka mengenai pengaruh kepemimpinan sehingga mampu meningkatkan perilaku kepemimpinan mereka ke arah yang lebih baik dalam suatu organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Bagi Burns (1978; pada Yukl, 1994), kepemimpinan merupakan sebuah proses, bukan sejumlah tindakan yang mempunyai ciri-ciri sendiri. Burns (1978; pada Yukl, 1994) menjelaskan kepemimpinan sebagai sebuah arus antarmubungan yang berkembang dimana para pemimpin secara terus menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasional para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja keseluruhan. Pada kenyataannya, diterimanya arahan atau permintaan sang pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya bahwa suatu respon yang tepat dapat mengarah pada hasil akhir yang menarik.

Kepemimpinan Transaksional

Konsep mengenai kepemimpinan transaksional dan transformasional pertama kali diformulasikan oleh MacGregor Burns (1978; pada Yukl, 1994) berdasarkan penelitian deskriptifnya terhadap pemimpin-pemimpin politik. Dalam penelitiannya, Burns (1978; pada Bass, 1985) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional merupakan dua kontinum yang berbeda dan saling berlawanan / bertentangan. Hal ini berlawanan dengan pendapat Bass (1985), yang menyatakan bahwa secara konseptual kedua jenis kepemimpinan tersebut adalah berbeda namun saling berhubungan positif (bukan gaya yang saling bertentangan). Bass (1985) memandang kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang berbeda namun tidak saling eksklusif, dan ia mengakui bahwa pemimpin yang sama dapat menggunakan kedua jenis kepemimpinan tersebut pada waktu dan situasi yang berbeda.

Pada kepemimpinan transaksional, hubungan pemimpin dan bawahan didasarkan pada sejumlah pertukaran di antara mereka. Pemimpin transaksional mendorong bawahan mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati, dan antara pemimpin - bawahan telah tercapai persetujuan tentang apa yang harus dicapai bawahan. Imbalan disesuaikan dengan seberapa memuaskan kinerjanya. Terdapat dua karakteristik utama dalam kepemimpinan transaksional, yaitu *contingent reward leadership* dan *management by exception*. Pada *contingent reward leadership* (imbalan kontingen), upah atau imbalan yang diberikan berdasarkan pada tugas atau pekerjaan yang telah diselesaikan dan perjanjian yang telah disepakati, sedangkan *management by exception* berdasarkan pada bagaimana pemimpin memonitor penyimpangan yang dilakukan bawahan dan melakukan intervensi hanya bila bawahan tidak mampu memenuhi tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Bass, 1985).

Kepemimpinan Transformasional

Tipe kepemimpinan transformasional mencakup unsur yang lebih luas dari kepemimpinan transaksional (Waldman, Bass, & Einstein, 1985; pada Deluga & Souza, 1991). Pemimpin transformasional menerapkan lebih dari sekedar pertukaran dan selalu berusaha meningkatkan perhatian, memberi stimulasi intelektual, dan memberi inspirasi pada bawahan untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah ditetapkan karena adanya pengaruh dari pemimpin. Terdapat 4 (empat) dimensi dalam kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence/charismatic* (karisma), *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (rangsangan intelektual) dan *individualized consideration* (perhatian individual) (Bass & Avolio, 1990).

Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*)

Para peneliti dan praktisi organisasi telah mengidentifikasi pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) sebagai konstruk yang perlu memperoleh perhatian kritis. Meluasnya minat terhadap masalah pemberdayaan psikologis muncul pada saat persaingan global dan berbagai perubahan yang terjadi sehingga mengharuskan anggota organisasi untuk lebih memiliki inisiatif dan inovatif (Drucker, 1988; pada Spreitzer, 1995). Conger dan Kanungo (1988; pada Spreitzer, 1995) mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai konsep motivasional tentang pemenuhan diri, yang secara lebih spesifik dapat dinyatakan sebagai meningkatnya motivasi tugas intrinsik (*intrinsic task motivation*) yang terwujud dalam serangkaian kognisi yang mencerminkan orientasi individu pada peran kerjanya yang terwujud dalam empat dimensi: arti (*meaning*), kompetensi (*comptence*), pemenuhan diri (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*). Motivasi tugas intrinsik (*intrinsic task motivation*) dapat diartikan sebagai apa yang dirasakan oleh individu yang secara langsung dirasakan dari tugas atau kerjanya.

Secara bersama-sama, keempat dimensi tersebut merefleksikan orientasi terhadap suatu peran kerja secara aktif. Orientasi aktif yang dimaksudkan di sini adalah orientasi dimana individu berkeinginan dan merasa mampu melaksanakan peran dalam konteks kerjanya. Keempat dimensi di atas tergabung membentuk keseluruhan konstruk pemberdayaan psikologis, atau dengan kata lain, apabila salah satu dimensi tidak ada, maka tingkat pemberdayaan yang diperoleh juga tidak maksimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan psikologis meliputi variabel individual (*locus of control*) dan variabel struktural sosial (desain kerja, iklim kerja, dan sistem *reward*) (Spreitzer, 1995).

Sejumlah asumsi umum tentang definisi pemberdayaan perlu dijelaskan lebih jauh. Pertama, pemberdayaan bukanlah karakteristik kepribadian yang tahan lama dan bisa digeneralisasikan dalam semua situasi, namun lebih merupakan serangkaian kognisi yang terbentuk oleh lingkungan kerja (Thomas & Velthouse, 1990). Dengan demikian, pemberdayaan mencerminkan persepsi individu tentang dirinya dalam kaitannya dengan lingkungan kerja (Bandura, 1989; pada Thomas & Velthouse, 1990). Kedua, pemberdayaan merupakan variabel yang kontinu, individu bisa dilihat sebagai individu yang memperoleh pemberdayaan besar atau kecil, bukan individu yang memperoleh pemberdayaan dan tidak memperoleh pemberdayaan. Ketiga, pemberdayaan bukan merupakan konstruk global yang bisa digeneralisasikan dalam berbagai peran dan situasi kehidupan, namun hanya terbatas pada bidang kerja. Studi mengenai pemberdayaan psikologis didasarkan pada lingkungan kerja, bukan didasarkan pada penilaian global.

Substitut Kepemimpinan (*Substitutes for Leadership*)

Substitute membuat perilaku pemimpin itu tidak perlu dan berlebihan. *Substitute* mencakup setiap karakteristik dari bawahan, tugas, dan organisasi

yang memastikan agar para bawahan dengan jelas memahami peran mereka, pengetahuan mengenai cara melakukan tugasnya, sangat termotivasi, dan puas dengan pekerjaan mereka.

Seperti dikatakan oleh Howell, Bowen, Dorfman, Kerr, dan Podsakoff (1990; pada Yukl, 1994), ".....substitut kepemimpinan berfokus kepada apakah para bawahan menerima bimbingan mengenai tugas serta insentif untuk berbuat tanpa menganggap selalu benar bahwa pemimpin formal tersebut adalah pemasok yang utama." Pada substitut kepemimpinan tercakup 3 (tiga) karakteristik utama dan 12 (duabelas) dimensi.

Organizational Citizenship Behavior

Meskipun Katz (1964, pada Williams & Anderson, 1991) telah membedakan antara perilaku *in-role* dan *extra-role* lebih dari 25 tahun yang lalu, hal ini belum membuktikan bahwa pengukuran perilaku *extra-role* yang dilaksanakan oleh supervisor benar-benar berbeda dari pengukuran perilaku *in-role*. Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extra-role* adalah pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari *reward* dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima (Morrison, 1994). Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role*.

Organizational citizenship behavior (OCB) dilihat secara luas sebagai faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong pencapaian OCB dengan cara meningkatkan sikap positif karyawan (misalnya: melalui kepuasan kerja, keadilan, dan komitmen organisasi). *Organizational citizenship behavior* oleh peneliti OCB didefinisikan terpisah dari kinerja *in-role* (bekerja sesuai dengan tugas dan deskripsi kerja), dan menekankan OCB sebagai kinerja *extra-role* (Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983; pada Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). *Organizational citizenship behavior* seringkali didefinisikan sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ, 1988; pada Williams & Anderson, 1991). Sedangkan Organ (1988; pada Williams & Anderson, 1991) mendefinisikan OCB sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak beristirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

PERUMUSAN HIPOTESIS

Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional (*contingent reward* dan *management by exception*) sebenarnya mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja dan keefektifan penilaian yang dipersepsikan oleh bawahan. Dengan menggunakan *hierarchical regression analysis*, hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan tambahan pengaruh melebihi kepemimpinan transaksional yang dinyatakan dengan peningkatan *F ratio* dari 87,88 menjadi 141,62.

Hal ini didukung oleh penelitian Koh, Steers, dan Terborg (1995) yang menguji pengaruh langsung perilaku pemimpin transformasional dan kepemimpinan transaksional yang dihubungkan dengan komitmen organisasi, OCB, kepuasan terhadap pemimpin, dan kinerja objektif (produktivitas, *turn-over*, dan absensi). Hasil analisis dengan menggunakan *hierarchical regression analysis* yang terdiri dari 864 pengajar di Singapura, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan menambah pengaruh kepemimpinan transaksional dalam memprediksi komitmen organisasi, OCB, kepuasan, dan kinerja obyektif para pengajar.

Pada OCB, pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk bekerja melebihi tugas formalnya sehingga memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi. Di bawah kepemimpinan transformasional, karyawan merasa percaya dan *respect* kepada pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh pemimpin mereka. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah: Perilaku kepemimpinan transformasional secara signifikan menjelaskan variansi OCB melebihi yang dapat dijelaskan oleh perilaku kepemimpinan transaksional.

Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemoderasi Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Tipe kepemimpinan lain yang berkorelasi kuat dengan OCB ditemukan pada tipe kepemimpinan transformasional. Penelitian Graham (1988; pada Koh, Steers, & Terborg, 1995) menemukan bukti adanya hubungan konseptual antara kepemimpinan transformasional dan OCB melalui proses pemberdayaan bawahan. Selanjutnya Graham menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memfasilitasi pemberdayaan bawahan melalui beberapa dimensinya: perhatian individual (*individualized consideration*) dengan menciptakan kesempatan-kesempatan bagi bawahan dan rangsangan intelektual (*stimulation intellectual*) dengan mendorong bawahan untuk berpikir dan berperilaku inovatif.

Penelitian yang hampir sama juga dilakukan oleh Fuller *et al.* (2000), dengan menguji variabel pemberdayaan psikologis sebagai variabel moderator.

Penelitian Fuller *et al.* (1999) dengan menggunakan sampel 230 perawat, meneliti mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi oleh pemberdayaan psikologis. *Moderated Regression Analysis* dilakukan untuk menguji pengaruh interaksi antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan (*empowerment*) terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menemukan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara tiga dari empat dimensi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Meskipun belum cukup tersedia bukti-bukti empiris mengenai hubungan perilaku kepemimpinan terhadap OCB yang dimoderasi oleh pemberdayaan psikologis, dari hasil-hasil korelasi pada beberapa penelitian yang telah diuraikan di atas, menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis mampu memoderasi perilaku kepemimpinan terhadap berbagai *outcomes*. Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah **pemberdayaan psikologis memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB.**

Substitut Kepemimpinan sebagai Variabel Pemoderasi Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

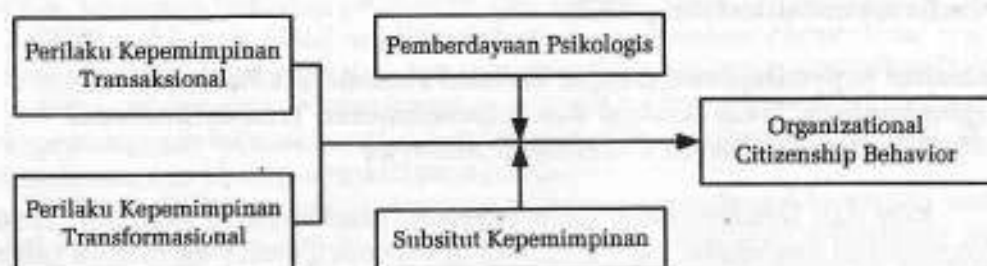
Kerr dan Jermier (1978; pada Posakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996) mengusulkan serangkaian variabel substitut kepemimpinan yang mereka yakini bisa secara umum memoderasi pengaruh perilaku pemimpin terhadap variabel-variabel kriteria bawahan. Podsakoff, MacKenzie, dan Bommer (1996) mengadakan pengujian meta analisis guna memperkirakan secara lebih tepat hubungan *bivariate* antara perilaku pemimpin dan substitut kepemimpinan terhadap beberapa variabel kriteria karyawan yang terdiri dari: kepuasan, komitmen organisasi, *role ambiguity*, *role conflict*, kinerja *in-role*, dan OCB. Hasil temuan dengan menggunakan alat analisis LISREL menunjukkan bahwa gabungan antara variabel-variabel substitut kepemimpinan dan perilaku pemimpin menjelaskan sebagian besar varian dalam sikap dan persepsi peran para karyawan serta sebagian besar varian dari hasil kerja di dalam dan di luar peran kerja; serta rata-rata substitut kepemimpinan menjelaskan lebih banyak varian dalam variabel-variabel kriteria dibandingkan dengan perilaku pemimpin itu sendiri.

Podsakoff, MacKenzie, dan Bommer (1996) dalam penelitiannya tentang pengaruh pemimpin transformasional terhadap kepuasan, komitmen, kepercayaan, kinerja *in-role* dan OCB yang dimoderasi oleh substitut kepemimpinan telah membedakan kinerja karyawan menjadi kinerja *in role* dan kinerja *extra role* atau sering disebut dengan istilah OCB. Dalam penelitiannya, Podsakoff, MacKenzie, dan Bommer (1996) menguji mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dalam konteks substitut kepemimpinan yang dikembangkan oleh Kerr dan Jermier. Data dikumpulkan dari 1539 karyawan berasal dari berbagai industri organisasi dan tingkatan *level* kerja yang berbeda.

Hasil analisis data dengan menggunakan *hierarchical moderated regression* menunjukkan bahwa hanya sedikit variabel-variabel dari substitut kepemimpinan yang memoderasi perilaku kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, *role perceptions*, kinerja *in-role*, dan OCB. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut: Substitut kepemimpinan memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

GAMBAR 1

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan PEMBERDAYAAN Psikologis dan Substitut Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi



METODE PENELITIAN

Sampel Penelitian

Sampel terdiri atas para manajer *level* menengah, seperti manajer produksi/operasional, manajer pemasaran, manajer personalia atau pekerja lain setingkat dengan manajer menengah dan karyawan pada masing-masing departemen tersebut di sejumlah perusahaan manufaktur di Jawa Timur.

Definisi Operasional

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan transaksional, perilaku kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, substitut kepemimpinan, dan OCB.

a. Perilaku Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatian pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai

klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan (imbalan dan insentif) atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi). Kepemimpinan transaksional terdiri dari 2 (dua) dimensi yaitu imbalan kontingen (*contingent reward*) dan *management by exception*. Dimensi imbalan kontingen (*contingent reward*) merupakan kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja baik, dan menghargai prestasi kerja. Dimensi *management by exception* terdiri dari *management by exception active* dan *management by exception passive*. *Management by exception active* atau sering disebut dengan istilah pemantauan aktif, merupakan tindakan pemimpin untuk memonitor dan memantau pelaksanaan kerja dari para bawahannya guna memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara efektif. Sedangkan *management by exception passive* atau sering disebut dengan istilah pemantauan pasif, merupakan tindakan-tindakan memperbaiki sebagai tanggapan terhadap penyimpangan yang nyata-nyata telah terjadi dari standar-standar yang telah ditetapkan.

b. Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menerapkan lebih dari sekedar pertukaran. Terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional yang sering disebut dengan istilah 4(I), yaitu: karisma (pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan mengutarakan suatu visi dengan jelas), motivasi inspirasi (sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan pada usaha bawahan dan memodelkan perilaku yang sesuai), rangsangan intelektual (pemimpin membantu para pengikut untuk berpikir kembali dengan cara-cara rasional dan kreatif untuk menganalisa suatu masalah), dan perhatian individual (pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi).

c. Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) didefinisikan sebagai meningkatnya motivasi tugas intrinsik, yang terwujud dalam serangkaian kognisi yang mencerminkan orientasi individu pada peran kerjanya (Spreitzer, 1995). Terdapat empat dimensi dalam pemberdayaan psikologis: arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*).

d. Substitut Kepemimpinan

Substitut kepemimpinan didefinisikan sebagai karakteristik individu, tugas, dan organisasi yang diidentifikasi sebagai faktor-faktor pengganti

kepemimpinan yang mempengaruhi hubungan antara perilaku pemimpin dengan kepuasan dan prestasi bawahannya. Terdapat 3 (tiga) karakteristik dan 13 (tigabelas) dimensi dari substitut kepemimpinan.

e. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan tidak dihargai dalam sistem *reward* formal organisasi, serta memberi kontribusi pada keefektifan organisasi (Organ, 1988; pada Williams & Anderson, 1991).

Pengukuran Variabel

a. Perilaku Kepemimpinan Transaksional

Perilaku kepemimpinan transaksional merupakan variabel independen. Pengukuran kepemimpinan transaksional dengan menggunakan versi asli MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1990). Kuesioner MLQ asli terdiri dari lima faktor kepemimpinan transformasional dan tiga faktor kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional terbagi dalam tiga dimensi: imbalan kontingen (*contingent reward*) dan *management by exception* (aktif dan pasif) dengan jumlah item keseluruhan 12 item.

Dimensi imbalan kontingen terdiri dari 4 item (contoh item: memberi bantuan untuk merubah usaha saya). Sedangkan dimensi *management by exception* aktif dan pasif masing-masing terdiri dari 4 item (contoh item: memusatkan perhatian pada ketidakteraturan, kesalahan, pengecualian, dan penyimpangan standar; tidak mencampuri permasalahan sampai permasalahan menjadi serius).

Terdapat lima alternatif jawaban untuk setiap item yaitu: tidak sama sekali (diberi nilai 0), jarang sekali (diberi nilai 1), kadang-kadang (diberi nilai 2), cukup sering (diberi nilai 3), dan sangat sering tapi tidak selalu (diberi nilai 4).

b. Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Perilaku kepemimpinan transformasional merupakan variabel independen. Pengukuran kepemimpinan transformasional juga menggunakan versi asli dari MLQ yang terdiri dari lima faktor kepemimpinan transformasional meliputi: karisma (atribut dan perilaku), motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, dan perhatian individual, dengan jumlah item secara keseluruhan 20 item.

Dimensi karisma (atribut dan perilaku), masing-masing terdiri dari 4 item (contoh item: membuat saya bangga bergaul dengan dia; membicarakan mengenai nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan mereka yang penting). Dimensi motivasi inspirasi terdiri dari 4 item (contoh item: membicarakan dengan optimis mengenai masa depan). Dimensi rangsangan intelektual terdiri dari 4

item (contoh item: mencari beberapa alternatif ketika memecahkan masalah). Dimensi perhatian individual terdiri dari 4 item (contoh item: menghabiskan waktu untuk mengajar dan melatih).

Terdapat lima alternatif jawaban untuk setiap item yaitu: tidak sama sekali (diberi nilai 0), jarang sekali (diberi nilai 1), kadang-kadang (diberi nilai 2), cukup sering (diberi nilai 3), dan sangat sering tapi tidak selalu (diberi nilai 4).

c. PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS

Pemberdayaan psikologis merupakan variabel pemoderasi. Pengukuran pemberdayaan psikologis menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Speitzer (1995), yang terbagi dalam empat dimensi: arti (*meaningful*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*), dengan jumlah item secara keseluruhan 12 item. Pembagian item untuk setiap dimensi sebagai berikut:

1. Dimensi arti (*meaningful*) terdiri dari 3 item (contoh item: pekerjaan yang saya lakukan benar-benar berarti).
2. Dimensi kompetensi (*competence*) terdiri dari 3 item (contoh item: saya yakin akan kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan).
3. Dimensi penentuan diri (*self-determination*) terdiri dari 3 item (contoh item: saya mempunyai kewenangan/otonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya harus melakukan pekerjaan saya).
4. Dimensi pengaruh (*impact*) terdiri dari 3 item (contoh item: pengaruh saya tentang apa yang terjadi di departemen saya sangat besar).

Respon diukur dengan menggunakan skala Likert lima poin mulai dari (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju.

d. SUBSTITUT KEPEMIMPINAN

Substitut kepemimpinan merupakan variabel pemoderasi. Pengukuran substitut kepemimpinan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Podsakoff, MacKenzie, dan Fetter (1993; pada Podsakoff & MacKenzie, 1994), yang terbagi dalam 13 dimensi dengan jumlah item secara keseluruhan 41 item. Pembagian item untuk setiap dimensi sebagai berikut:

1. Dimensi kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan kerja (*ability, experience, training, and knowledge*) terdiri dari 3 item (contoh item: saya mempunyai kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan kerja, sehingga saya tidak tergantung pada atasan untuk melaksanakan kewajiban saya).
2. Dimensi orientasi profesional (*professional orientation*) terdiri dari 3 item (contoh item: saya anggota dari kelompok profesional yang standar dan nilai-nilainya membimbing saya dalam pekerjaan).

3. Dimensi sikap terhadap imbalan yang diberikan organisasi (*indifference toward organizational rewards*) terdiri dari 3 item (contoh item: saya tidak antusias terhadap imbalan yang ditawarkan organisasi saya).
4. Dimensi keinginan karyawan untuk mandiri (*subordinate need for independence*) terdiri dari 3 item (contoh item: ketika saya mempunyai permasalahan, saya lebih suka memikirkannya sendiri tanpa minta bantuan orang lain).
5. Dimensi kejelasan, kerutinan, dan metodologi dari tugas (*unambiguous, routine, methodologically invariant tasks*) terdiri dari 3 item (contoh item: sebagian besar dari pekerjaan yang saya lakukan merupakan pekerjaan yang berulang-ulang).
6. Dimensi adanya umpan balik dari tugas (*task provided feedback concerning accomplishment*) terdiri dari 3 item (contoh item: pekerjaan saya menyediakan umpan balik sebaik saya bekerja).
7. Dimensi tugas yang secara intrinsik memuaskan (*intrinsically satisfying tasks*) terdiri dari 3 item (contoh item: saya mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang saya lakukan).
8. Dimensi tingkat formalitas dari organisasi (*organizational formalization*) terdiri dari 4 item (contoh item: tanggung jawab pekerjaan saya tertulis dengan jelas).
9. Dimensi kekakuan dari organisasi (*organizational inflexibility*) terdiri dari 4 item (contoh item: dalam organisasi ini pelanggaran peraturan dan prosedur tidak bisa ditolerir).
10. Dimensi dukungan dari penasehat dan staf (*advisory and staff support*) terdiri dari 3 item (contoh item: dalam pekerjaan saya, saya bekerjasama dengan staf lain yang berada di luar unit kerja atau departemen).
11. Dimensi tingkat kohesivitas dari kelompok kerja (*closely-unit, cohesive, interdependent work groups*) terdiri dari 3 item (contoh item: anggota dari kelompok kerja saya saling bekerja sama satu dengan yang lain).
12. Dimensi penghargaan organisasi yang berada di luar kontrol pemimpin (*organizational rewards not within the leader's substitut kepemimpinan control*) terdiri dari 3 item (contoh item: kesempatan saya untuk menaikkan gaji tergantung dari rekomendasi atasan saya langsung).
13. Dimensi jarak atau ruang antara pemimpin dan karyawannya (*spatial distance between superior and subordinate*) terdiri dari 3 item (contoh item: dalam pekerjaan saya, tugas yang paling penting adalah mengambil tempat yang terpisah dimana atasan saya berada).

Respon diukur dengan menggunakan skala Likert tujuh poin mulai dari (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju.

e. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior merupakan variabel dependen. Pengukuran *organizational citizenship behavior* dengan menggunakan kuesioner

yang dikembangkan oleh Williams dan Anderson (1991) terdiri dari empat belas item (contoh item: memenuhi tanggung jawab yang tercantum dalam deskripsi kerja dan kehadiran kerja di atas batas normal). Respon diukur dengan menggunakan skala Likert lima poin mulai dari (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju.

Dalam penelitian-penelitian sebelumnya, pengukuran variabel-variabel dengan menggunakan skala Likert 7 (tujuh) dan 5 (lima) poin. Dalam studi ini dilakukan penyederhanaan skala dengan menggunakan skala Likert 5 (lima) poin untuk semua item variabel penelitian.

Metoda Pengambilan Sampel

Metoda pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probabilistic sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Sampel dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu berdasarkan tujuan penelitian. Alasan dipilihnya manajer *level* menengah sebagai sampel adalah para manajer *level* menengah sebagai salah satu unsur organisasi diharapkan mampu memahami kinerja karyawannya (*organizational citizenship behavior*). Sedangkan dipilihnya karyawan pada *level* menengah karena karyawan tersebut merupakan bawahan langsung dari para manajer *level* menengah tersebut sehingga memudahkan para atasan dan bawahan untuk mengadakan penilaian.

Responden yang terdiri dari para karyawan *level* menengah diminta mengisi kuesioner mengenai kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, dan substitut kepemimpinan, sedangkan kuesioner mengenai OCB diisi oleh manajer *level* menengah.

Metoda Analisis Data

Pengujian hipotesis dengan menggunakan *hierarchical regression analysis* digunakan untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional menjelaskan variansi variabel dependen OCB melebihi yang dapat dijelaskan kepemimpinan transaksional dan apakah pemberdayaan psikologis dan substitut kepemimpinan benar-benar memoderasi variabel kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Tahap-tahap analisis sebagai berikut: (1) memasukkan variabel kepemimpinan transaksional, (2) memasukkan variabel kepemimpinan transformasional, variabel kepemimpinan transformasional, (3) memasukkan variabel kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan pemberdayaan psikologis, dan (4) memasukkan variabel kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, dan interaksi kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan pemberdayaan psikologis. Masing-masing tahap tersebut diulangi untuk substitut kepemimpinan.

Jika dari tahap 1 dan 2 terdapat peningkatan secara signifikan R^2 , maka kepemimpinan transformasional memberikan tambahan penjelasan *variance* OCB melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional. Begitu

juga jika ada peningkatan secara signifikan R^2 dari tahap 3 ke tahap 4, maka interaksi antara variabel moderasi dengan variabel independen memberikan tambahan penjelasan *variance* OCB. Efek moderasi dapat dilihat dari koefisien regresi interaksi yang dihasilkan pada tahap 4. Jika pada tahap 4 koefisien regresi interaksi yang dihasilkan positif dan signifikan, berarti variabel moderasi (pemberdayaan psikologis dan substitut kepemimpinan) dapat memoderasi hubungan variabel independen kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap variabel dependen OCB.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menunjukkan ringkasan hasil pengujian hipotesis 1 dan 2. Dengan menggunakan sampel 20 manajer *level* menengah dan 90 karyawan *level* menengah pada 6 perusahaan manufaktur di Jawa Timur, hasil pengujian regresi secara hirarkikal menemukan bahwa ketika pertama kali variabel kepemimpinan transaksional dimasukkan, variabel kepemimpinan transaksional tidak mempengaruhi OCB ($b = 0.121$; $t = 1.163$; $p = 0.248$). Koefisien determinasi yang dihasilkan juga sangat kecil ($R^2 = 0.015$) dan tidak signifikan ($p > 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional tidak dapat menjelaskan *variance* variabel dependen OCB. Hasil uji konsisten dengan hasil penelitian Koh, Steers, dan Terborg (1995) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional tidak menjelaskan *variance* dalam OCB. Namun setelah dimasukkan variabel kepemimpinan transformasional pada tahap 2, menunjukkan adanya sedikit peningkatan R^2 secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional secara signifikan memberikan tambahan penjelasan *variance* OCB melebihi kepemimpinan transaksional dan sekaligus mendukung hipotesis 1. Konsisten dengan penemuan studi Hater dan Bass (1988) dan Koh, Steers, dan Terborg (1995) yang menggunakan perubahan *F test* dalam *hierarchical regression*, para peneliti tersebut menemukan bahwa perilaku kepemimpinan khususnya kepemimpinan transaksional (imbalance kontingen dan *management by exception*) sebenarnya berhubungan positif dengan berbagai *outcomes*, tapi pada umumnya hubungan tersebut lebih rendah dan lebih lemah dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian Waldman, Bass dan Einstein (1987) yang menguji pengaruh kepemimpinan terhadap berbagai proses penilaian kinerja. Dijumpai perbedaan prediksi mengenai kinerja karyawan yang sesungguhnya antara kepemimpinan transaksional di satu sisi dan faktor-faktor kepemimpinan transformasional berupa perhatian individual dan karisma di sisi lain. Hanya aspek-aspek kepemimpinan yang ditandai dengan ciri transformasional yang tampaknya berhubungan secara signifikan dengan sasaran yang penting dalam sistem pengukuran kinerja, yaitu peningkatan kinerja individu.

Namun begitu Bass (1985) berpendapat, meskipun kepemimpinan transformasional lebih penting dalam memprediksi *outcomes* dibandingkan

kepemimpinan transaksional, pemimpin yang terbaik adalah transformasional dan sekaligus transaksional. Tipe kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional merupakan dua tipe kepemimpinan yang mempunyai proses yang berbeda-beda namun tidak saling eksklusif. Seorang pemimpin dapat menggunakan kedua jenis kepemimpinan tersebut untuk lebih meningkatkan berbagai *outcomes* pada waktu dan situasi yang berbeda.

Peningkatan R^2 secara signifikan pada interaksi pemberdayaan psikologis dengan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, menunjukkan bahwa interaksi tersebut secara signifikan memberikan tambahan penjelasan *variance* OCB, dan koefisien regresi yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Penelitian ini memperkuat pendapat Graham (1988; pada Koh, Steers, & Terborg, 1995), terdapat hubungan konseptual antara kepemimpinan transformasional dan OCB melalui proses pemberdayaan bawahan. Selain itu hasil penelitian juga sesuai dengan temuan Fuller, Morrison, Jones, Bridger, dan Brown (1999) walaupun penelitian mereka menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel dependennya. Dalam penelitiannya mereka menemukan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara 3 dari 4 dimensi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya dalam pembahasan, mereka menyebutkan adanya kemungkinan variabel moderasi pemberdayaan psikologis mampu memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap variabel-variabel *outcomes* lainnya, diantaranya OCB.

Pemberdayaan psikologis sangat diperlukan dalam usaha memberdayakan karyawan untuk lebih berkompeten dalam bidang kerjanya sehingga mampu meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Peran pemimpin masih sangat diperlukan bagi karyawan, namun peran itu akan sangat lebih berarti jika ditunjang dengan kompetensi dan kemampuan kerja dari karyawan itu sendiri melalui usaha pemberdayaan psikologis. Dimensi-dimensi pemberdayaan psikologis yang terdiri dari: arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*) merefleksikan orientasi individu terhadap suatu peran kerja secara lebih aktif sehingga para individu dalam hal ini adalah karyawan merasa berkeinginan dan merasa mampu melaksanakan peran dalam konteks kerjanya.

Dengan pemberdayaan psikologis, karyawan mempunyai keyakinan, benar-benar memahami terhadap apa yang sedang dikerjakannya, dan mempunyai otonomi dalam mengawali dan melaksanakan perilaku dan proses kerja. Penerapan pemberdayaan psikologis perlu ditunjang dengan lingkungan yang kondusif. Salah satu faktor penunjang dalam merealisasikannya adalah peran pemimpin di lingkungan kerjanya. Dimensi-dimensi pemimpin transformasional mampu memfasilitasi dan menciptakan kesempatan-kesempatan bagi bawahannya untuk memperkuat kemampuan kerja mereka. Kemampuan kerja atau estimasi karyawan tentang kapasitasnya untuk berkinerja merupakan variabel yang paling penting dalam memprediksi *organizational*

citizenship behavior. Dibandingkan dengan dengan para karyawan yang rendah kemampuan kerjanya, karyawan yang tinggi kemampuan kerjanya cenderung menunjukkan kemungkinan keberhasilan kinerja yang lebih tinggi.

TABEL 1

Hasil Pengujian Pengaruh Moderasi Variabel Pemberdayaan Psikologis pada Hubungan Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

	Slope (b)	OCB Nilai t	Sig.
Tahap 1			
Transaksional	0,121	1,163	0,248
R ²	0,015		
F	1,354		
Tahap 2			
Transaksional	-0,06	-0,470	0,640
Transformasional	0,181	2,106	0,038*
R ²	0,063		
DR ²	0,048		
F	2,921		
F Change	4,435		
Sig. F Change	0,038*		
Tahap 3			
Transaksional	-0,02	-0,167	0,868
Transformasional	0,125	1,580	0,118
Pemberdayaan Psikologis	0,355	4,473	0,000*
R ²	0,240		
DR ²	0,177		
F	9,041		
F Change	20,005		
Sig. F Change	0,000*		
Tahap 4			
Transaksional	-0,674	-3,382	0,001*
Transformasional	0,118	1,614	0,110
Pemberdayaan Psikologis	0,03	0,307	0,759
Interaksi	0,0004	3,979	0,000*
R ²	0,359		
DR ²	0,119		
F	11,909		
F Change	15,834		
Sig. F Change	0,000*		

Ket : *Signifikan pada $p < 0.05$

Tabel 2 di bawah menunjukkan ringkasan hasil pengujian hipotesis 3. Substitut kepemimpinan secara signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Temuan ini mendukung hipotesis 3. Agak berlawanan dengan penelitian Podsakoff, MacKenzie, dan Bommer (1996) yang meneliti pengaruh masing-masing dimensi dari substitut kepemimpinan terhadap beberapa variabel kriteria bawahan diantaranya adalah OCB. Dalam penelitiannya, Podsakoff *et al.*, (1996) menemukan bahwa hanya empat dimensi dari 12 dimensi substitut kepemimpinan yang memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB. Empat dimensi tersebut adalah: tingkat kohesivitas kelompok kerja, adanya umpan balik dari tugas tentang pencapaian kerja, tugas yang secara metoda tidak beragam, dan kemampuan kerja. Berbeda dengan penelitian Podsakoff *et al.*, (1996) yang menguji pengaruh masing-masing dimensi, penelitian ini meneliti secara agregat keseluruhan dimensi dari substitut kepemimpinan tanpa meneliti pengaruh dari masing-masing dimensi.

Walaupun secara konseptual substitut kepemimpinan adalah faktor-faktor yang menggantikan peran pemimpin sehingga menyebabkan peran pemimpin itu tidak diperlukan lagi, namun pada penelitian ini terbukti bahwa ketika variabel substitut kepemimpinan dimasukkan tanpa adanya interaksi dengan variabel independen yang dalam hal ini adalah variabel kepemimpinan, menunjukkan tingkat signifikan yang jauh di atas 0.05 atau bisa dikatakan variabel tersebut secara signifikan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu OCB. Pada tahap selanjutnya, ketika dimasukkan interaksi variabel kepemimpinan dengan variabel substitut kepemimpinan sebagai variabel moderasi, menemukan bahwa hasil dari interaksi tersebut benar-benar menyebabkan penambahan R^2 secara signifikan.

Substitut kepemimpinan mencakup setiap karakteristik dari bawahan, tugas, dan organisasi yang memastikan agar para bawahan dengan jelas memahami peran mereka, pengetahuan mengenai cara melakukan tugasnya, sangat termotivasi, dan puas dengan pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa substitusi pada kenyataannya lebih berperan sebagai suplemen yang saling melengkapi dengan kepemimpinan, sebagaimana didikte oleh situasi.

Dalam realisasinya substitut kepemimpinan tidak bisa terlepas dari peran pemimpin itu sendiri terutama peran dari pemimpin transformasional. Menurut Bass (1985) salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu kepercayaan pada orang lain, merupakan faktor esensial dalam manajemen perubahan karena hal itu dibutuhkan untuk pengambilan resiko yang merupakan bagian integral dari transformasi organisasional. Dengan berbekal kepercayaan yang diberikan pemimpin, bawahan merasa mempunyai kebebasan dalam melaksanakan tugasnya tanpa harus selalu menunggu arahan dari pemimpin maupun harus mengambil tempat dekat dengan pemimpin. Salah satu dimensi substitut kepemimpinan yaitu jarak atau ruang antara pemimpin dan bawahan sangatlah sesuai jika pemimpin memberikan kepercayaan pada bawahannya untuk bekerja berjauhan atau tidak selalu berada di satu tempat dengan pemimpin.

Dalam kepemimpinan transformasional pemimpin cenderung partisipatif dimana bawahan diberi kesempatan atau dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin menghargai proses demokrasi dan percaya akan kemampuan dan motivasi bawahan. Tipe kepemimpinan ini sangatlah diperlukan dalam usaha menerapkan substitut kepemimpinan.

TABEL 2

Hasil Pengujian Pengaruh Moderasi Variabel Substitut Kepemimpinan pada Hubungan Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

	OCB		
	Slope (b)	Nilai t	Sig.
Tahap 1			
Transaksional	0,121	1,163	0,248
R ²	0,015		
F	1,354		
Tahap 2			
Transaksional	-0,060	-0,470	0,640
Transformasional	0,181	2,106	0,038*
R ²	0,063		
DR ²	0,048		
F	2,921		
F Change	4,435		
Sig. F Change	0,038*		
Tahap 3			
Transaksional	-0,060	-0,468	0,641
Transformasional	0,176	1,928	0,057
Substitut Kepemimpinan	0,007	0,177	0,860
R ²	0,063		
DR ²	0		
F	1,936		
F Change	0,031		
Sig. F Change	0,860		
Tahap 4			
Transaksional	-0,774	-4,165	0,000*
Transformasional	0,128	1,577	0,119
Substitut Kepemimpinan	-0,070	-1,808	0,074
Interaksi	0,0002	4,996	0,000*
R ²	0,276		
DR ²	0,213		
F	8,096		
F Change	24,958		
Sig. F Change	0		

Ket: *Signifikan pada $p < 0.05$

PENUTUP

Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh dan tidak dapat menjelaskan variance dalam OCB. Sekalipun demikian kepemimpinan transformasional pada akhirnya secara signifikan mampu memberikan tambahan penjelasan variance OCB melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional.
2. Penerapan pemberdayaan psikologis perlu ditunjang dengan lingkungan yang kondusif. Salah satu faktor penunjang dalam merealisasikannya adalah peran pemimpin di lingkungan kerjanya. Dimensi-dimensi pemimpin transformasional mampu memfasilitasi dan menciptakan kesempatan-kesempatan bagi bawahannya untuk memperkuat kemampuan kerja mereka. Kemampuan kerja atau estimasi karyawan tentang kapasitasnya untuk berkinerja merupakan variabel yang paling penting dalam memprediksi organizational citizenship behavior.
3. Substitusi pada kenyataannya lebih berperan sebagai suplemen yang saling melengkapi dengan kepemimpinan, sebagaimana didikte oleh situasi. Dalam realisasinya substitut kepemimpinan tidak bisa terlepas dari peran pemimpin itu sendiri terutama peran dari pemimpin transformasional.

Keterbatasan Penelitian dan Saran Bagi Penelitian Mendatang

Terdapat beberapa kekurangan/keterbatasan yang mungkin berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari penelitian ini:

1. Data yang digunakan berasal dari sumber tunggal, yaitu semata-mata dari persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan, pemberdayaan psikologis dan substitut kepemimpinan, dan dari persepsi manajer dalam mempersepsikan kinerja OCB karyawannya. Pada penelitian berikutnya pengujian dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada manajer atau pemimpin untuk menilai perilaku kepemimpinan dirinya sendiri (*self reported*), tingkat pemberdayaan psikologis yang dimiliki, dan persepsi mereka terhadap faktor substitusi kepemimpinan. Demikian juga dengan penilaian OCB, yang dapat diberikan kepada karyawan itu sendiri (*self-reported*) dan/atau kepada rekan kerjanya untuk menilai OCB.
2. Tempat pengumpulan data pada penelitian masih terbatas pada perusahaan-perusahaan manufaktur dan berorientasikan pada profit. Walaupun selama ini telah banyak diteliti pengaruh tipe kepemimpinan diantaranya transaksional dan transformasional dengan menggunakan berbagai jenis organisasi (profit dan non profit), namun penelitian mengenai variabel pemberdayaan psikologis dan substitut kepemimpinan masih terbatas pada tipe organisasi profit. Untuk penelitian mendatang

tentang topik ini diharapkan mengambil sampel yang lebih luas dan heterogen pada *setting* yang berbeda, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan baik.

3. Penelitian ini hanya menguji pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dengan beberapa variabel moderasi terhadap OCB. Pada tahap awal (tahap 1 dan tahap 2), sebelum dimasukkannya variabel moderasi, variabel kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang kecil terhadap OCB. Selain memasukkan variabel moderasi untuk menguatkan pengaruh kedua variabel independen tersebut terhadap OCB, sebaiknya penelitian mendatang juga mempertimbangkan beberapa variabel intervening yang memediasi hubungan variabel independen dan variabel dependen. Salah satu variabel yang mampu memediasi hubungan ini adalah kepuasan kerja. Karyawan akan melakukan OCB jika mereka mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.
4. Jumlah responden manajer yang digunakan dalam penelitian ini didominasi oleh pria (95%). Padahal perbedaan gender bisa jadi berpotensi terhadap proses kepemimpinan dan kesuksesan dari pemimpin tersebut.

Implikasi Penelitian

Implikasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi ini menemukan bahwa peran pemimpin masih sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Peran sebagai pemimpin merupakan fungsi dalam mempertahankan struktur peran, kebebasan peran, dan tindakan kelompok kohesif dalam pelaksanaan suatu tugas. Walaupun begitu peran pemimpin tidak selalu menentukan pola perilaku yang diperlukan namun lebih pada arah menentukan tujuan. Tujuan-tujuan ini termasuk penangan arah dan tujuan para anggota organisasi, hubungan dalam organisasi, pelaksanaan struktur peran, hambatan dan kebebasan, motivasi individu dan kelompok, kepuasan individu dan kohesi kelompok, dan segala macam norma dan persyaratan.
2. Kepemimpinan dibentuk oleh suatu kelompok sebagai tanggapan terhadap kebutuhan mereka meskipun terdapat juga para anggota yang tidak sabar dan kecewa terhadap perilaku pemimpin maupun organisasinya sehingga menyatakan ketidakpuasan. Perasaan tidak puas inilah yang menyebabkan timbulnya substitut kepemimpinan yang berusaha menggantikan peran pemimpin atau menganggap bahwa peran pemimpin sudah tidak esensial lagi. Dengan adanya substitut kepemimpinan, para karyawan lebih kritis terhadap bagaimana karakteristik tugas, karakteristik individu, dan karakteristik organisasi. Beberapa karakteristik ini haruslah benar-benar mendapat perhatian lebih dari para pemimpin maupun organisasi. Kemungkinan-kemungkinan ini

harus disadari tidak hanya oleh pemimpin namun juga oleh organisasi. Perlu disadari tidak selamanya apa yang ditawarkan oleh organisasi akan menarik bagi karyawan dan tidak selamanya karyawan merasa memerlukan peran pemimpin. Kemungkinan ini akan terjadi jika karyawan merasa bahwa mereka telah memiliki kemampuan, pengalaman, dan mempunyai kompetensi tinggi pada bidang kerjanya sehingga tidak tergantung pada peran pemimpin. Oleh karena desain kerja yang menarik, penghargaan, pelatihan, peningkatan kerja, hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan merupakan bentuk-bentuk usaha yang dapat dilakukan untuk tetap mempertahankan hubungan dengan bawahan.

3. Pemberdayaan psikologis akan lebih bermanfaat jika masing-masing anggota dalam organisasi baik itu karyawan maupun manajemen sama-sama menyadari bahwa mereka harus mempunyai pemberdayaan yang tinggi. Pemberdayaan psikologis jangan hanya dilimpahkan pada karyawan namun harus kedua belah pihak. Pelaksanaan pemberdayaan psikologis tidak terbatas pada kegiatan *training* dan pengembangan. Pemberdayaan bisa mengambil bentuk kegiatan-kegiatan yang bersifat *non-training*. Salah satu prasyarat penting penting dari pemberdayaan adalah sikap dan komitmen kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan demokratis, sehingga unsur "trust" sangat menentukan keberhasilan dari pemberdayaan.
4. Hasil penelitian ini bisa menjadi suatu masukan penting bagi kalangan praktisi dalam mengevaluasi kinerja individu khususnya OCB. Bahwasannya kinerja individu tidak selalu tergantung pada keefektifan peran pemimpin, namun masih banyak faktor-faktor kontekstual yang memoderasi maupun yang memediasi hubungan peran pemimpin dengan kinerja individu.

REFERENSI

- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B.M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19: 19-31
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. 1990. *Transformational leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press
- Deluga, R.J., & Souza, J. 1991. The effects of transformational and transactional leadership styles on the influencing behaviour of subordinate police officers. *Journal of Occupational Psychology*, 64: 49-55
- Fuller, B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. 1999. The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139: 389-391
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. Jr. 1995. *Organizations*. Fifth Edition, Eighth Edition. Richard D. Irwin, USA
- Hater, J.J., & Bass, B.M. 1988. Superiors' evaluations and subordinates' perception of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4): 695-702

- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J. R. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333
- Morrison, E.F. 1994. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1543-1567
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. 1994. An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5): 702-713
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2): 259-298
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. 1996. Meta-Analysis of the relationship between Kerr and Jermier substitutes for leadership substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4): 380-399
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5): 1442-1465
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of Intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4): 666-681
- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4): 765-802
- Waldman, D.A., Bass, B.M., & Einstein, W.O. 1987. Leadership and outcomes of performance appraisal process. *Journal of Occupational Psychology*, 60: 177-186
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3): 601-617
- Williams, M.L., Podsakoff, P.M., & Huber, V. 1992. Effects of group-level and individual-level variation in leader behaviours on subordinate attitudes and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65: 115-129
- Yukl, G. 1994. *Leadership in organizations*. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall