

**KUALITAS HUBUNGAN ATASAN BAWAHAN SEBAGAI MEDIATOR
DALAM HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DENGAN PERILAKU CITIZENSHIP DAN KINERJA PEGAWAI
ADMINISTRATIF UNIVERSITAS JAMBI**

*(The Quality of Superior Subordinate Relationship as Mediator in
Transformational Leadership with Citizenship Behavior and the Performance
of Administrative Employee in Jambi University)*

1) Edward, ²⁾ Rts. Ratnawati

¹⁾ Dosen Program Magister Manajemen Program Pascasarjana UNJA,
email: edward.meidan@yahoo.com

²⁾ Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jambi

ABSTRACT

This research focuses on transformational leadership and its relevance with public organization. The purpose is to examine the role of mediator on superior subordinate relationship on the context of transformational leadership, with citizenship and employee performance. The result shows 1) transformational leadership influence significantly on superior subordinate relationship, citizenship behavior, and employee performance, 2) superior subordinate relationship effect the citizenship behavior and employee performance. The most finding of this research is superior subordinate relationship strongly mediates the relation of transformational relationship and citizenship behavior and the employee performance.

Keywords : Kepemimpinan transformasional, hubungan atasan-bawahan, perilaku citizenship, kinerja, Survei, Universitas Jambi

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan organisasi kerja semakin mendorong badan-badan pemerintahan melakukan reformasi terhadap manajemen sumberdaya manusia, termasuk di dalam memotivasi para pegawai (Perry, Mesch, dan Paarlberg, 2006). Di samping itu, sejumlah bukti di dalam organisasi kerja menunjukkan pula kecenderungan adanya motivasi-motivasi prososial yang berdampak positif terhadap kinerja pegawai (Paarlberg dan Lavina, 2010). Dalam konteks ini para ahli mulai memusatkan lebih banyak perhatian terhadap praktik-praktik kepemimpinan transformasional yang secara spesifik yang dialamatkan bagi organisasi-organisasi di sektor publik.

Kajian mengenai kepemimpinan transformasional dan motivasi pelayanan di sektor publik adalah sangat relevan dan penting karena para pegawai di sektor publik pada dasarnya lebih diorientasikan untuk melayani kepentingan masyarakat. Hal ini dapat diwujudkan bila para pegawai memiliki keyakinan,

nilai-nilai, dan sikap-sikap yang lebih mementingkan kepentingan masyarakat luas serta mencurahkan segenap energi mereka untuk melakukan hal terbaik bagi orang lain dan memberi kontribusi bagi kelangsungan hidup organisasi dan kesejahteraan masyarakat (Perry dan Hondeghem, 2008).

Sejumlah kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang positif. Lowe Kroeck, dan Sivasubramaniam (1996) menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas para pengikut, sementara penelitian Podsakoff et al. (1990) menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku *citizenship* pegawai. Kajian lebih lanjut dari Podsakoff et al. (2000) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan perilaku-perilaku pegawai, termasuk kinerja tugas dan berbagai ukuran dari perilaku *citizenship* pegawai.

Perspektif lain di dalam kajian mengenai kepemimpinan adalah pendekatan kepemimpinan yang lebih berorientasi hubungan, yang memfokuskan bagaimana pertukaran sosial timbal balik di antara atasan dan bawahan (Wang, Law, Hackett, Wang, dan Chen, 2005). Pendekatan ini digambarkan oleh para ahli (Graen dan Uhl-Bien, 1995; Sparrow dan Liden, 1997) sebagai *leader-member-exchange* (LMX). Manifestasi dari hubungan pertukaran ini ditunjukkan dalam berbagai bentuk seperti sumberdaya material, informasi, dan saling mendukung di antara ke dua pihak.

Temuan-temuan penelitian menunjukkan bahwa kualitas LMX memiliki hubungan yang positif dengan sikap-sikap kerja dan penilaian-penilaian kinerja (Dienesch dan Liden, 1986; Liden, Sparrow, dan Wayne, 1997). Lebih lanjut, temuan empirik mengenai LMX juga ditunjukkan oleh Gersner dan Day (1997) yang menemukan hubungan positif antara LMX dan kinerja pegawai. Kajian dari Hackett, Farh, Song, dan Lapierre (2003) menemukan hubungan positif antara LMX dan perilaku *citizenship* pegawai. Kajian terbaru dari Asgari et al. (2008) menemukan bahwa kualitas LMX berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Para peneliti sekarang ini mulai menaruh perhatian untuk memadukan konsep kepemimpinan transformasional dan LMX (Avolio, Sosik, Jung dan Berson, 2003; Graen dan Uhl-Bien, 1995; Howell dan Hall-Merenda, 1999). Menurut Howell dan Hall-Merenda (1999), sebuah hubungan yang berkualitas antara atasan dan bawahan secara mendasar mengkaitkan perilaku pemimpin dengan respon-respon pengikut. Para ahli juga mengemukakan bahwa dalam lingkungan organisasi yang para pemimpinnya menerapkan kepemimpinan transformasional adalah lebih mungkin untuk meningkatnya kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja pengikut. Kajian-kajian mengenai kepemimpinan transformasional dan LMX secara simultan di dalam kaitannya dengan kinerja dan perilaku *citizenship* pegawai hingga saat ini masih sangat terbatas. Satu-satunya penelitian empirik dilakukan oleh sekelompok peneliti (Wang, Law, Hackett, Wang, dan Chen, 2005), yang meneliti mengenai berbagai organisasi di China. Hasil penelitian mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dengan LMX, dan LMX memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku *citizenship* dan kinerja pegawai, serta perilaku *citizenship* pegawai mempengaruhi secara positif kinerja pegawai.

1.2. Tujuan Penelitian

- a) Menjelaskan model kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi sektor publik yaitu Universitas Jambi.
- b) Memeriksa pengaruh mediasi dari hubungan atas-bawah dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku citizenship dan kinerja pegawai.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sarros dan Santora (2001), kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang membangkitkan kesadaran para pengikut dengan menunjukkan nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi seperti kebebasan, keadilan, kedamaian, dan kesetaraan. Para pemimpin transformasional menunjukkan perilaku-perilaku ideal seperti pertimbangan yang bersifat individu, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal.

Pentingnya kepemimpinan transformasional bagi berfungsi efektifnya organisasi telah ditunjukkan oleh sejumlah kajian. Temuan-temuan para ahli menunjukkan bahwa perilaku-perilaku pemimpin memiliki dampak terhadap nilai-nilai dasar, keyakinan-keyakinan, dan sikap-sikap dari para pengikut yang selaras dengan kepentingan kolektif keorganisasian (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter, 1990).

Kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas. Di antara basis teoretik yang dapat digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas adalah dengan merujuk pada pandangan Kelman (1958) mengenai proses pengaruh sosial. Dua aspek dari proses pengaruh ini adalah identifikasi personal dan internalisasi. Secara spesifik, bila para pengikut memberikan atribut adanya kualitas positif yang kuat, seperti kemampuan untuk mengungkapkan visi, pada seorang pemimpin transformasional maka terjadi proses identifikasi personal. Para pengikut selanjutnya menginternalisasi nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan para pemimpin dan berperilaku secara konsisten dengan karakteristik tersebut, termasuk menempatkan kepentingan kolektif di atas kepentingan diri sendiri. Dalam hal demikian, para pengikut menerima penghargaan dan pengakuan dari pemimpin. Situasi ini selanjutnya memperkuat perasaan harga diri dari para pengikut dan merasa berkewajiban untuk membalas budi, sehingga memotivasi perilaku-perilaku untuk mewujudkan kewajiban tersebut (misalnya, Bass, 1985).

Alternatif lain untuk melihat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja tugas adalah proses identifikasi sosial. Melalui identifikasi sosial, yang berawal dari para pengikut yang bangga menjadi bagian dari kelompok atau organisasi, maka para pengikut selanjutnya memandang usaha-usaha individual mereka dan peran-peran kerja mereka memberi kontribusi bagi kepentingan kolektif. Pandangan ini meningkatkan perasaan keberartian secara personal dan merasakan pentingnya pekerjaan mereka. Dengan menekankan kepentingan ideologis dari sebuah visi yang memberi inspirasi, dan dengan mengkaitkan konsep-konsep dari para pengikut terhadap visi, maka para pemimpin transformasional membangun identifikasi sosial dan konsep diri dalam diri para pengikut.

Internalisasi dari keyakinan dan nilai-nilai dari seorang pemimpin selanjutnya mendorong keinginan para pengikut untuk meniru pemimpin dan mengenali kepentingan kolektif (Shamir, House, dan Arthur, 1993). Dengan berperilaku dengan cara-cara yang mengungkapkan nilai-nilai dan keyakinan mengenai hubungan sosial ini membangkitkan konsep diri para pengikut. Konsep diri para pegawai ini akan menjadi lebih kuat bila para pemimpin transformasional mengungkapkan keyakinan mengenai kemampuan para pegawai dan melakukan selebrasi atas segenap capaian mereka. Sejumlah bukti empirik memperlihatkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja tugas para pengikut. Misalnya, kajian Yammarino, Spangler, dan Bass (1993) menemukan bahwa beberapa perilaku kepemimpinan transformasional seperti pemodelan peran (karisma), dukungan individual, stimulasi individual berhubungan positif dengan kinerja jabatan.

Kepemimpinan transformasional dan perilaku citizenship pegawai. Para pemimpin transformasional memotivasi para pengikut dengan internalisasi nilai dan keyakinan serta menekankan kepentingan kolektif yang lebih luas melebihi kepentingan diri sendiri. Para pegawai yang termotivasi secara intrinsik untuk memenuhi sebuah visi kolektif tanpa menghiraukan keuntungan personal maupun yang berwujud bisa diharapkan untuk memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan bersama organisasi dengan cara-cara yang tidak dianjurkan oleh peran-peran mereka. Para individu ini memberi kontribusi karena mereka merasakan nilai personal dan/atau konsep diri yang meningkat di dalam memberikan kontribusi. Hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan OCB mendapat dukungan empirik dari para peneliti (Podsakoff et al (1990).

2.2. Konsep Hubungan Atasan Bawahan

Prinsip dasar dari pendekatan LMX adalah bahwa para pemimpin mengembangkan tipe-tipe hubungan pertukaran yang berbeda dengan para pengikut mereka dan bahwa kualitas dari hubungan-hubungan ini mempengaruhi sikap-sikap dan perilaku-perilaku penting dalam diri pemimpin dan bawahan (Liden et al., 1997; Sparrow dan Liden, 1997). Secara ringkas, teori pertukaran sosial menyatakan bahwa terdapat sebuah kewajiban yang dipersepsikan oleh pihak bawahan untuk merespon atau mengimbali hubungan-hubungan yang berkualitas tinggi (Dienesch dan Liden, 1986).

Menurut teori LMX, para pemimpin menyampaikan berbagai pengharapan peran kepada para pengikut mereka dan memberikan imbalan-imbalan yang berwujud maupun yang tidak berwujud kepada para pengikut yang memenuhi pengharapan tersebut. Sebaliknya, para pengikut menjaga pengharapan peran dari para pemimpin, dengan respek terhadap bagaimana mereka diperlakukan dan diimbali atas pemenuhan pengharapan pemimpin. Dalam hal ini, terdapat proses timbal-balik dalam pertukaran dua pihak antara pemimpin dan pengikut, di mana masing-masing pihak memberi kontribusi dalam bentuk sumberdaya yang berbeda. Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), negosiasi-negosiasi peran terjadi sepanjang waktu, mencakup kualitas dan kematangan dari hubungan pertukaran atasan-bawahan, dan para pemimpin mengembangkan jalinan hubungan dengan kualitas yang beragam dengan berbagai pengikut sepanjang waktu.

Hubungan atasan-bawahan (LMX) dengan kinerja tugas. Di dalam hubungan LMX yang berkualitas tinggi, pertukaran sosial bergerak pada level

yang lebih tinggi, yang diperkuat oleh adanya kepercayaan bersama, respek, dan perasaan berkewajiban (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Sebagai imbalan atas kontribusi kinerja yang luar biasa (misalnya, secara konsisten bekerja ekstra keras untuk memenuhi batas waktu proyek), para pengikut mendapat keistimewaan khusus (misalnya, akses terhadap personil inti atau informasi), kesempatan-kesempatan peningkatan karir (misalnya, penugasan-penugasan kerja khusus), dan peningkatan level diskresi dalam melakukan pekerjaan mereka. Secara spesifik, perasaan positif, respek, loyalitas, dan perasaan berkewajiban menjadi ciri dari LMX berkualitas tinggi, menurut Liden dan Maslyn (1998), dibangun sebagai akibat dari perlakuan yang menyenangkan oleh pemimpin, dan diungkapkan melalui kinerja tugas yang tinggi, yang memenuhi pengharapan timbal-balik. Dalam mendukung teori ini, kajian empirik menunjukkan bahwa LMX memiliki pengaruh signifikan terhadap akibat-akibat pekerjaan seperti kinerja tugas (Illies, Nahrgang, dan Morgeson, 2007; Wayne, Shore, dan Liden, 1997).

Hubungan atasan-bawahan (LMX) dengan perilaku citizenship pegawai (OCB). Hubungan positif antara LMX dan OCB diperkirakan terjadi karena OCB membantu memenuhi kewajiban-kewajiban timbal-balik dari para pengikut, dan menyatakan komoditi pertukaran yang tidak dispesifikasi dan tanpa batas waktu. Lebih lanjut, di dalam pertukaran berkualitas tinggi, para pemimpin menjanjikan kebutuhan sosial level yang lebih tinggi dari para pengikut dengan membuat mereka menempatkan kepentingan kolektif di atas kepentingan personal jangka pendek (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Para pegawai yang merupakan warga organisasi yang baik akan meningkatkan kesejahteraan kolektif yang lebih besar. Kajian terbaru dari Asgari et al. (2008) menemukan bahwa kualitas LMX berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kepemimpinan Transformasional dan Hubungan Atasan-Bawahan. Menurut Deluga (1992), kepemimpinan transformasional “menyekat” hubungan pertukaran konvensional, menstimulasi para bawahan untuk mengesampingkan kepentingan diri sendiri. Secara lebih spesifik, ia memberikan data empirik yang menyatakan bahwa hasil-hasil yang tinggi berkenaan dengan kepemimpinan transformasional adalah akibat dari hubungan-hubungan timbal-balik yang bersifat individu antara atasan dan bawahan. Deluga menegaskan bahwa “para pemimpin transformasional bisa memperkuat pembentukan jalinan hubungan berkualitas tinggi dan perasaan adanya kepentingan bersama dengan para bawahan individual; sementara dalam proses pertukaran sosial, para pengikut memperkuat dan mendukung pemimpin”. Menurut peneliti, adalah karisma dan pertimbangan individual dari pemimpin yang membuat hubungan atasan-bawahan menjadi lebih kuat.

2.3. Peran Mediasi dari Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan

Peran mediasi dari LMX dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas dan perilaku citizenship pegawai dikemukakan berdasarkan gagasan bahwa sebuah hubungan yang berkualitas tinggi mencerminkan sebuah jalinan afektif yang disertai dengan pengharapan bersama timbal-balik yang secara luas tidak dinyatakan. Jalinan hubungan ini muncul dari sebuah pertukaran transaksional ke dalam sebuah pertukaran sosial seperti kepercayaan bersama, respek, dan loyalitas yang diperoleh (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Atas dasar pandangan ini diungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional membangun

dan mengembangkan LMX berkualitas tinggi. Temuan-temuan penelitian dari Dvir et al (2002) menunjukkan bahwa perkembangan para pengikut dan jalinan sosial yang menyertainya memediasi efek-efek dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pengikut. Deluga (1992) menyatakan bahwa hasil-hasil yang tinggi yang menyertai kepemimpinan transformasional adalah hasil dari hubungan dua pihak yang bersifat individual antara bawahan dan atasan.

Lebih lanjut, pemimpin transformasional secara khusus efektif di dalam memasukkan identifikasi personal dari para pengikut mereka dan membuat mereka menerima tawaran-tawaran tanggung-jawab peran yang luas. Para pengikut dengan identifikasi personal yang kuat dengan para pemimpin mereka memperkuat perasaan diri yang bernilai melalui internalisasi dari nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dari para pemimpin dan dengan berperilaku yang selaras dengan para pemimpin. Dalam tindakan demikian, para pengikut mendapat penghargaan, pengakuan, dan tanggung-jawab peran yang meluas, dan ini mengakibatkan sebuah pertukaran sosial berkualitas tinggi dengan para pemimpin. Proses ini adalah konsisten dengan temuan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah unsur dari kepemimpinan transaksional pada level yang lebih tinggi, yang mencerminkan ekspektasi yang terinternalisasi dari pemimpin dan pengikut dalam bentuk kepercayaan bersama dan kewajiban-kewajiban pertukaran timbal-balik (Goodwin, Wofford, dan Whittington, 2001). Kebanyakan para pemimpin yang sukses secara efektif menggunakan perilaku-perilaku transformasional untuk membangun loyalitas jangka panjang dan komitmen keorganisasian (Graen dan Uhl-Bien, 1995).

Berdasarkan hubungan-hubungan teoritik yang dipaparkan diatas maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tugas dan perilaku citizenship para pegawai.

Hipotesis 2: Kualitas hubungan atasan-bawahan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tugas dan perilaku citizenship para pegawai.

Hipotesis 3: Kualitas hubungan atasan-bawahan memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja tugas dan perilaku citizenship para pegawai.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang menggunakan rancangan survei untuk tujuan eksploratif dan eksploratif. Unit analisis penelitian adalah unit-unit kerja administratif di lingkungan Universitas Jambi dengan responden 132 orang pegawai.

Pengukuran

Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan skala lima dimensi, yaitu: 1) visi, 2) pemodelan peran, 3) kolaborasi, 4) dukungan individual, dan 5) stimulasi intelektual dengan mengacu pada Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter' (1990) dengan 14 item pernyataan. Hubungan atasan-bawahan diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Lyden dan Maslyn (1998) menggunakan delapan item pernyataan. Perilaku citizenship diukur menggunakan skala dua dimensi, yakni perilaku citizenship yang ditunjukkan pada individu

(OCBI) dan perilaku yang ditunjukkan pada organisasi (OCBO) mengacu pada Bolon (1991) terdiri dari delapan item. Kinerja diukur menggunakan delapan item pernyataan dengan merujuk pada Tsui, Pearce, dan Porter (1997) dan Milkovich dan Boudreau (1991). Masing-masing item direspon dengan skala Likert lima poin, di mana poin 1 adalah sangat tidak setuju hingga poin 5 sangat setuju.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik responden ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel: Karakteristik Demografis Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persen
Usia (dalam Tahun)		
<= 25	8	6,1
26 – 31	23	17,4
32 – 37	25	18,9
38 – 43	30	22,7
44 – 49	26	19,7
50+	20	15,2
Jenis Kelamin		
Pria	77	58,3
Wanita	55	41,7
Tingkat Pendidikan		
SLTA	72	54,5
AKADEMI	15	11,4
SARJANA	45	34,1
Status Perkawinan		
Kawin	116	87,9
Lajang	16	12,1

Sumber: Diolah untuk penelitian ini

4.2. Model Pengukuran Konstruk

Pendekatan *confirmatory factor analysis* (CFA) digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk. Hasil analisis secara umum semua model pengukuran memenuhi kriteria kelayakan: 1) konstruk kinerja dengan indeks kelayakan GFI sebesar 0,973 dengan probabilitas 0,055, dan RMSEA = 0,973, 2) perilaku citizenship dengan GFI sebesar 0,963 dengan probabilitas 0,01 dan RMSEA=0,13, 3) konstruk hubungan atasan bawahan dengan GFI=0,950; probabilitas 0,014 dan RMSEA=0,099, 4) konstruk kepemimpinan transformasional dengan GFI=0,890 dengan probabilitas 0,00 dan RMSEA=0,138 dalam pengukuran step 1 dan GFI=0,990 dengan probabilitas 0,511 dan RMSEA=0,00 dalam pengukuran step 2. Reliabilitas konstruk diukur menggunakan konsep reliabilitas indikator komposit, dan hasil perhitungan adalah: konstruk kinerja dengan reliabilitas komposit 0,74; perilaku citizenship adalah 0,58; hubungan atasan bawahan sebesar 0,82; dan kepemimpinan transformasional sebesar 0,89.

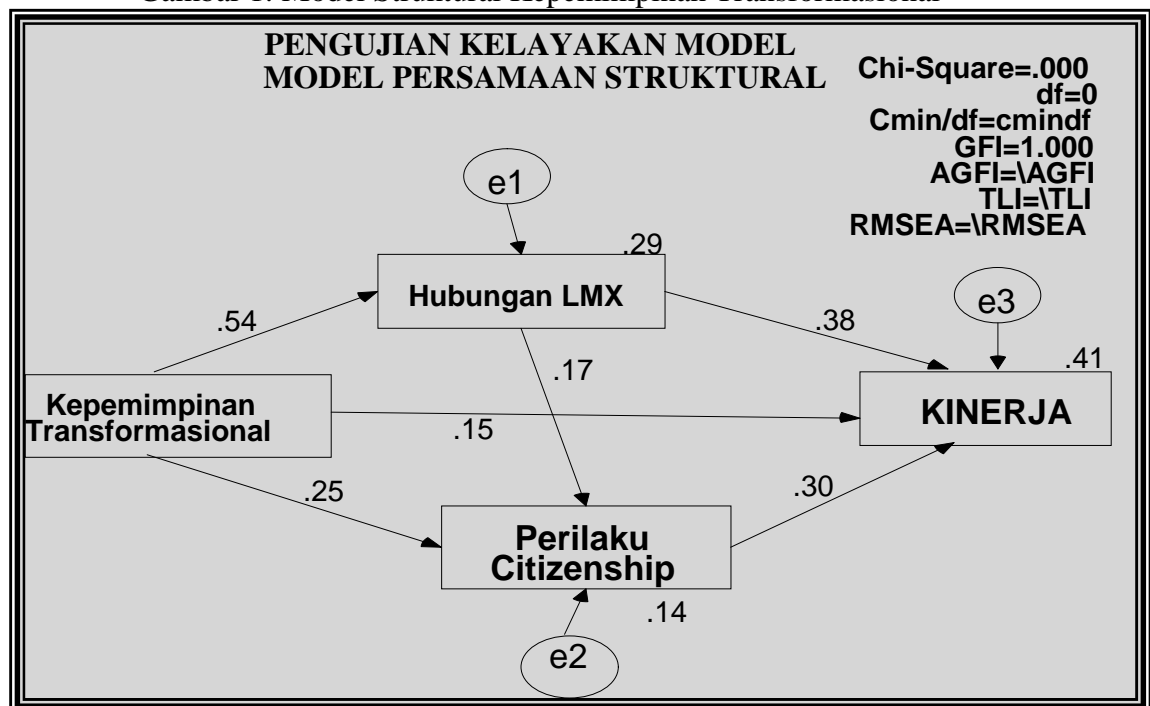
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Ukuran statistik deskriptif jenis rata-rata mendapat nilai rata-rata untuk kinerja pegawai sebesar 3,65; perilaku citizenship sebesar 3,88; hubungan atasan bawahan sebesar 3,91; dan kepemimpinan transformasional sebesar 3,79.

Pengujian Kelayakan Model

Hasil pemodelan persamaan struktural terhadap model penelitian menggunakan program AMOS 7 disajikan pada gambar berikut.

Gambar 1: Model Struktural Kepemimpinan Transformasional



Gambar di atas menunjukkan hasil pengujian terhadap model penelitian yang dikembangkan untuk penelitian ini. Hasil- hasil analisis secara umum memperlihatkan bahwa model memenuhi kriteria kelayakan yang sangat tinggi, yang ditunjukkan oleh nilai Chi-square yang sangat kecil dan nilai goodness of fit (GFI) sebesar satu, menunjukkan bahwa model penelitian ini adalah sangat layak.

Selanjutnya, hasil estimasi parameter, pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total disajikan pada dua tabel berikut.

Tabel 2 : Hasil Penaksiran Parameter dari Model Kepemimpinan Transformasional

Hubungan Kausalitas		Koef. B Stdrz	Koef. B Unstdz	S.E	Critical Ratio	P Value	
Hubungan LMX	←	Kepemimpinan	0,539	0,627	0,086	7,320	0,000
Perilaku Citizenship	←	Hubungan LMX	0,172	0,147	0,083	1,785	0,074
Perilaku Citizenship	←	Kepemimpinan	0,251	0,251	0,096	2,611	0,009
Kinerja	←	Kepemimpinan	0,150	0,177	0,096	1,840	0,066
Kinerja	←	Hubungan LMX	0,379	0,385	0,082	4,716	0,000
Kinerja	←	Perilaku Citizenship	0,295	0,350	0,085	4,094	0,000

Sumber: Output AMOS

Tabel 3 : Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dalam model kepemimpinan transformasional

Variabel Kriteria	Variabel Prediktor	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
Hubungan LMX	Kepemimpinan	0,539***	-	0,539
OCB	Kepemimpinan	0,251**	0,093	0,344
	LMX	0,172*	-	0,172
Kinerja	Kepemimpinan	0,150*	0,306	0,456
	LMX	0,379***	0,051	0,430
	OCB	0,295***	-	0,295

Sumber: Output AMOS dan diolah untuk studi ini

Keterangan: ***) signifikan pada level 0,01; **) 0,05; *) 0,10

Hasil-hasil estimasi parameter dari model penelitian menunjukkan bahwa semua hubungan adalah signifikan. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap variabel-variabel akibat adalah terbesar terhadap hubungan atasan bawahan, kemudian terhadap perilaku citizenship, dan selanjutnya terhadap kinerja. Hasil estimasi juga menemukan bahwa hubungan atasan bawahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku citizenship dan kinerja, dengan pengaruh terbesar adalah terhadap kinerja. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek tidak langsung yang cukup besar terhadap kinerja, jauh lebih besar dari efek langsungnya. Temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang dimediasi dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

V. KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan Model Penelitian

Kepemimpinan transformasional merupakan konstruk yang penting yang tidak saja relevan diaplikasikan dalam organisasi-organisasi sektor bisnis tetapi juga relevan bagi organisasi sektor publik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional yang berupa pengungkapan visi, pemodelan peran, membangun kolaborasi, dukungan

individual, dan stimulasi intelektual yang diaplikasikan dengan cukup baik oleh para pimpinan unit kerja administratif di Universitas Jambi meningkatkan kualitas hubungan atasan-bawahan pada level yang cukup tinggi. Perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional juga penting dalam meningkatkan perilaku citizenship di samping kinerja pegawai. Selanjutnya, konstruk hubungan atasan bawahan juga memiliki relevansi dalam upaya meningkatkan perilaku citizenship dan terutama kinerja pegawai. Temuan penelitian secara umum menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku citizenship dan kinerja pegawai adalah melalui mekanisme mediasi dengan hubungan atasan bawahan berfungsi sebagai mediator penting.

5.2. Implikasi Teoretik dan Manajerial

Temuan penelitian ini memberikan dukungan terhadap pandangan teoretik dan beberapa penelitian terdahulu mengenai pentingnya kepemimpinan transformasional bagi peningkatan perilaku dan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Temuan penelitian ini melengkapi pendekatan-pendekatan kepemimpinan selama ini yang lebih berfokus pada sosok atasan ke arah perilaku hubungan yang bersifat timbal balik yang didasarkan pada respek, kepercayaan, dan kerja sama. Kepemimpinan transformasional juga menjadi konstruk yang relevan bila diimplementasikan dalam organisasi sektor publik. Gagasan pokok dari kepemimpinan transformasional menurut para ahli adalah sebuah transformasi atau pengalihan pandangan dari para pegawai untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok dari pada kepentingan diri sendiri.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku citizenship dan kinerja pegawai adalah penting bagi efektivitas organisasi. Karena itu, upaya-upaya untuk memperbaiki kinerja harus pula diimbangi dengan perilaku-perilaku positif pegawai di luar peran resminya. Untuk mewujudkan ke dua aspek tersebut diperlukan kualitas hubungan yang memadai antara atasan dan bawahan. Hubungan yang berkualitas didasarkan pada prinsip respek, kepercayaan, dan jalinan kerja sama. Bagaimana jalinan hubungan yang berkualitas antara atasan dan bawahan antara lain melalui perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional yang lebih berorientasi hubungan dari pada perilaku kepemimpinan yang hanya didasarkan pada hubungan transaksional. Para pemimpin perlu mendapat pelatihan mengenai kepemimpinan transformasional dan mempraktikkan perilaku-perilaku tersebut dalam kehidupan bekerja sehari-hari, dan dapat dimulai kasus-kasus yang sederhana. Contoh kecil adalah mempraktikkan pengambilan keputusan yang transparan dan konsisten, yang dapat mendatangkan respek dan kepercayaan dari pegawai.

Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan. Temuan penelitian ini meskipun telah menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria fit yang sangat baik, namun masih sebagian dari kontribusi dari variabel-variabel kepemimpinan transformasional, hubungan atasan bawahan, yang dapat menjelaskan variansi dalam perilaku citizenship dan kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa masih terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku citizenship pegawai. Penelitian mendatang dapat diarahkan untuk

mengkaji model kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai mana dikembangkan oleh Sarros dan Santora (2001), perceived organizational support (POS) sebagaimana kajian Wayne, Shore, dan Liden (1997).

DAFTAR BACAAN

- Anderson, James C., and David W. Gerbing, 1988. *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*, *Psychological Bulletin*. 103 (4):411-423.
- Asgari, Ali, Abu Daud Silong, Aminah Ahmad, and Bahaman Abu Samah, 2008. *The relationship between leader-member-exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour*. *African Journal of Business Management*. 2 (8):138-145.
- Bass, Barnard M, 1990. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics*. 18 (3):19-31.
- Behrman, Douglas N, and William D Perreault Jurusan, 1982. *Measuring the Performance of Industrial Salespersons*, *Journal of Business Research*. 10 (3):355-370.
- Bolon, Douglas S, 1997. *Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment*, *Hospital & Health Services Administration*. 42 (2(Summer)):221-241.
- Deluga, R. J, 1992. *The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformasional leadership*, in K. E. Clark, M. B. Clark and D. R. Campbell (eds.), *Impact of leadership: 237-247*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio, and B. Shamir, 2002. *Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment*. *Academy of management Journal*. 45:735-744.
- Dyne, Linn Van, Jill W. Graham, and Richard M. Dienesch, 1994. *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*. 37 (4):765-802.
- Farh, Jing-Lih, Philip M. Podsakoff, and Dennis W. Organ, 1990. *Accounting for organizational behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction*. *Journal of Management*. 16 (4):705-721.
- Ferdinand, Augusty, 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan disertasi Ilmu Manajemen*. 2nd ed. Vol. 08, *Seri Pustaka Kunci*. Semarang: BP.UNDIP.
- Fornell, C., and DG. Larcker, 1981. *Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error*. *Journal of Marketing Research* 18:39-50.
- Frone, Michael R, Marcia Russel, and M. Lynne Cooper, 1992. *Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface*. *Journal of Applied Psychology*. 77 (1):65-78.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. 3rd ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- , 2005. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*. 2nd ed. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- , 2006. *Analisis Multivariate Lanjutan dengan Program SPSS*. 1st ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goodwin, V. L., J. C. Wofford, and J. L. Whittington, 2001. *Meta-analysis review of leader-member exchange theory: Correlation and construct issues*. Journal of Organizational Behavior. 22:759-776.
- Graen, G, and T.A Scandura, 1987. *Toward a Psychology of Dyadic Organizing*. Research in Organizational Behavior. 9:175-208.
- Graen, G. B., and M. Uhl-Bien, 1995. *Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years, in M. D. Dunnette (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology: 1201-1245*, Chicago: Rand-McNally.
- Hair Jr., Joseph F , Rolph E Anderson, Ronald L Tatham, and William C Black, 1995. *Multivariate Data Analysis With Readings*. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Howell, J. M., and K. E. Hall-Merenda, 1999. *The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational leadership and transactional leadership, and distance on predicting follower performance*. Journal of Applied Psychology. 84:640-694.
- Howell, Roy D, 2001. *Covariance Structure Modelling and Measurement Issues: A Note on Interrelationship Among a Channel Entity' Power Source*. Journal of Marketing Research. 24:479-491.
- Ilies, Remus, Jennifer D. Nahrgang, and Frederick P. Morgeson, 2007. *Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology. 92 (1):269-277.
- Jahangir, Nadim, Muhammad Muzahid Akbar, and Mahmudal Haq, 2004. *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. BRAC University Journal. 1 (2):75-85.
- Javidan, Mansour, and David A Waldman, 2003. *Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences*. Public Administration Review. 63 (2, March/April):229-242.
- Kelman, H. C, 1958. *Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change*. Journal of Conflict Resolution. 2:51-56.
- Konovsky, Mary A, and S. Douglas Pugh, 1994. *Citizenship Behavior and social Exchange*. Academy of management Journal. 37 (3):656-669.
- Leedy, Paul D, 1997. *Practical Research: Planning and design*. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Liden, R. C., and J. M. Maslyn, 1998. *Multi-dimensionality of organizational citizenship behavior: An empirical assessment through scale development*. Journal of Management. 24:43-72.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, and Dean Stilwell, 1993. *A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange*. Journal of Applied Psychology. 78 (4):662-674.
- Lowe, K. B., K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam, 1996. *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A Meta-analytic review of the MLQ literature*. Leadership Quarterly. 7:385-425.

- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Richard Fetter, 1993. *The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluation of Salesperson Performance*. Journal of Marketing. 57 (January):70-80.
- Nunnally, J.C, 1978. *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Organ, Dennis W, 1988. A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. Journal of Management. 14 (4):547-557.
- Organ, Dennis W, and Katherine Ryan, 1995. *A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictor of Organizational Citizenship Behavior*. Personnel Psychology. 48:775-802.
- Paarlberg, Laurie E., and Bob Lavigna, 2010. *Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance*. Public Administration Review. September/October:710-718.
- Perry, James L., and Annie Hondeghem, 2008. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, James L., Debra Mesch, and Laurie Paarlberg, 2006. *Motivating Employees in a New Government Era: The Performance Paradigm Revisited*. Public Administration Review. (July/August):505-514.
- Podsakoff, Philip M., and Scott B. MacKenzie, 1994. *An Examination of the Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Redused Substitutes for Leadership Scales*. Journal of Applied Psychology. 79 (5):702-713.
- Preacher, Kristopher J., and Geoffrey J. Leonardelli. *Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for madiation tests*. in, *Interactive Mediation test*.
- Purvanova, Radostina K, and Joyce E Bono, 2006. *Transformational Leadership, Job Characteristics, and Citizenship Performance*. Human Performance. 19 (1):1-22.
- Sarros, James C, and Joseph C Santora, 2001. *The transformational-transactional leadership model in practice*. Leadership and Organization Development Journal. 22 (8):383-393.
- Shook, Christopher L., David J. Ketchen, G. Tomas M. Hult, and K. Michele Kacmar, 2004. *An Assessment of The Use of Structural Equation Modeling in Strategic Management research*. Strategic Management Journal. 25:397-404.
- Supian, Syuhada, 2006. *Perilaku Stratejik dan Pengaruh Moderasi Lingkungan dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Disertasi. Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Tsui, Anne S., Jone L. Pearce, Lyman W. Porter, and Angela M. Tripoli, 1997. *Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?*. Academy of management Journal. 40 (5):1089-1121.
- Wang, Hui, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, DuanXu Wang, and Zhen Xiong Chen, 2005. *Leader-Member Exchange As a Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers Performance and Organizational Citizenship Behavior*. Academy of management Journal. 48 (3):420-432.

Wayne, Sandy J, Lynn M Shore, and Robert C Liden, 1997. *Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective*. Academy of Management Journal. 40 (1):82-111.