

# ANTESEDEN KINERJA: DAMPAKNYA TERHADAP OCB KARYAWAN BRI SYARIAH KANTOR CABANG MALANG

Achmad Sani S

Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
achmad\_sani 72@yahoo.com, Hp. 081334716640

**Abstract:** Little empirical research has looked at casual relationships between transformational leadership, trust and performance impacts on the OCB. Also there is minimal attention to the impact of specific facet of transformational leadership, trust and performance on OCB of employee BRI Syariah Malang. The purpose of this study was to investigate casual relationships through testing path analysis model. This is explanatory research which has goal o test defined hypothesis on the influence of of transformational leadership, trust and performance toward the OCB of employee. The research population involved 58 employee of BRI Syariah Malang. Quistionnaire is used as research instruments in this research. The result of the research analysis proves transformational leadership, trust and performance give significant influence on the OCB employee. Based on finding, it si further suggested that leader on BRI Syariah Malang should give more attention to the transformational leadership, trust and performance. The result of this research proves that transformational leadership, trust and performance give significant influence on OCB.

**Keywords:** transformational leadership, trust, performance, and OCB

Salah satu dimensi yang memegang peranan penting dalam dinamika kehidupan berorganisasi adalah dimensi sumber daya manusia. (Ulrich dan Lake *dalam* Ferdinan, 2006). Dalam perkembangannya, peran strategis SDM berjalan mengikuti dinamika kehidupan manusia seiring dengan perkembangan paradigma kehidupan manusia dalam menjawab persoalan dan tantangan hidup yang selalu dinamis karena dengan ditempatkannya SDM *sustainable competitive advantage*, maka organisasi dituntut untuk merumuskan kebijakan-kebijakan strategis dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kualitas SDM yang ada dalam organisasi.

Salah satu sikap strategis dalam dimensi SDM adalah dengan mengembangkan OCB. OCB dalam konteks teori organisasi menurut Organ (2006) muncul karena adanya sistem kerjasama dan kesediaan dari orang-orang untuk memberikan kontribusi dan berupaya kedalam sebuah sistem kerjasama dan menjadi syarat mutlak dalam organisasi.

Organisasi tidak bisa dipisahkan dari seorang pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh Gibson, Ivancevich, Donnely (1996), bahwa pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan individu-individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang menurut derajat pencapaian tujuan atau kontribusi dari tujuan individu, mungkin memandang

pemimpin yang efektif atau tidak menurut kepuasan yang mereka terima dari total pengalamannya. Dari pendapat tersebut mencerminkan betapa besar peran kepemimpinan dalam organisasi, sehingga pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan memimpin yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Locke (1991) menyatakan bahwa untuk mencapai umpan balik yang berguna dan tepat guna, harus ada ukuran kinerja (*performance measurement*) yang cermat untuk menaksir tingkat sasaran yang dibutuhkan demi tercapainya kinerja yang optimal. Pemimpin harus merancang sebuah sistem dimana tindakan atau kinerja pegawai dapat diukur secara obyektif.

Untuk mewujudkan pelayanan yang optimal maka tidak terlepas dari kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja pegawai yang baik akan berimplikasi terhadap pelayanan yang baik pula. Mengingat peran penting kinerja maka salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja adalah dengan memperhatikan kepemimpinan. Seperti yang diungkapkan oleh Timpe (1999) bahwa kepemimpinan merupakan salah satu dari enam faktor yang mempengaruhi kinerja. Enam faktor tersebut adalah lingkungan, kepemimpinan, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi kinerja.

Kepemimpinan yang baik akan sangat berpengaruh terhadap perubahan dan *performance* organisasi.

Organisasi yang baik pada dasarnya dipengaruhi oleh orang-orang yang memimpin di organisasi tersebut. Kepemimpinan seorang pemimpin dipengaruhi oleh emosionalnya. Pemimpin yang mempunyai derajat emosional yang baik, maka dapat diperkirakan model kepemimpinannya bersifat transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki efek yang konsisten dengan OCB karena inti kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk mengajak pegawai guna mencapai kinerja yang lebih tinggi dan melampaui pengharapan (Bass, 1985). Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang dapat mengubah sikap, nilai, keyakinan dan perilaku para pengikut untuk mengembangkan dan berprestasi yang lebih tinggi Bass, (1998) dan meningkatkan kepercayaan organisasi (Podsakoff, 1996).

Kepercayaan terhadap pemimpin memiliki hubungan langsung dengan kinerja tim Davis, *et al.* (2000), kepercayaan juga didapati sebagai faktor yang bisa memberikan kontribusi besar bagi kemampuan daya saing dari organisasi. Bass dan Avolio (1998) berpendapat bahwa parapemimpin bisa membangun kepercayaan dengan cara menunjukkan kepedulian secara individual dan rasa menghargai dan menghormati terhadap pengikut dan ini berdampak terhadap kinerja.

Untuk itu diperlukan stimulus yang kuat dari pimpinan dalam memotivasi para pegawai untuk melakukan OCB maupun secara instrinsik dari pegawai itu dengan mengembangkan pertukaran sosial dan norma resiprositas antara pimpinan dan pegawai.

PT Bank BRI syariah merupakan salah satu bank syariah yang menjalankan strategi promosi holistik, yaitu tidak mengandalkan nasabah datang ke kantor, tetapi melakukan upaya jemput bola dengan mengadakan event-event *direct sale*. Oleh karena itu diperlukan karyawan yang profesional atau memiliki kompetensi di dalam melakukan tugas pokok, sehingga untuk dapat menjadi profesional sangat diperlukan sebuah proses pembelajaran yang cukup lama. Kompetensi ini sering mulai digunakan untuk merefleksikan kemampuan seseorang pada bidang-bidang tertentu atau keterampilan tertentu, seperti komunikasi verbal, keterampilan presentasi, pengetahuan teknis, pengendalian stress, kemampuan perencanaan serta kemampuan pengambilan keputusan.

Mengingat kedudukan karyawan sebagai sumber daya vital yang dimiliki perusahaan, dimana kinerjanya sangat berpengaruh terhadap kegagalan dan kesuksesan organisasi, maka diperlukan upaya untuk

meningkatkan kinerja karyawan dengan menelusuri variabel-variabel yang menentukan seperti kepemimpinan, dan kepuasan. Untuk itulah diperlukan stimulus dari pimpinan di dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kinerja sebagai aspek mediasi pengaruh kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan Organisasi terhadap OCB.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Yukl (2007), menyatakan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan oleh mereka, yaitu dengan cara pemimpin mengubah dan memotivasi bawahannya dalam bentuk: (1) Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, (2) Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi dibandingkan dengan kepemimpinan mereka dan (3) Mengakibatkan kebutuhan mereka lebih tinggi.

Menurut Bass, (1985, 1998), Bass & Avolio (1993) kepemimpinan transformasional yang otentik mengandung empat komponen yakni: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

### **Kepercayaan Organisasional**

Dirks dan Ferrin, (2002), mendefinisikan kepercayaan sebagai sebuah kondisi psikologis yang terdiri dari niatan untuk menerima posisi lemah yang berdasarkan pada adanya pengharapan positif tentang niatan atau perilaku orang lain. Orang lain yang disebut disini adalah pimpinan atau supervisor. Masih menurut Dirks dan Ferrin, (2002), mendefinisikan kepercayaan sebagai sebuah kondisi psikologis yang terdiri dari niatan untuk menerima posisi lemah yang berdasarkan pada adanya pengharapan positif tentang niatan atau perilaku orang lain. Orang lain yang disebut disini adalah pimpinan atau supervisor.

Kemudian Menurut Goleman (2003) kepercayaan adalah kesadaran yang kuat tentang harga dan kemampuan diri sendiri. Orang dengan kecakapan ini akan berani tampil dengan keyakinan diri, berani menyatakan keberadaannya, berani menyuarakan pandangan yang tidak populer dan bersedia berkorban demi kebenaran serta tegas, mampu membuat keputusan yang baik kendati dalam keadaan tidak pasti dan tertekan.

Menurut Robbins (2006), kepercayaan adalah pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalut kata-kata, tindakan, atau keputusan-bertindak secara oportunistik. Dua unsur paling penting yang diimplikasikan dalam definisi kita adalah keakraban dan resiko.

Istilah pengharapan positif itu mengasumsikan bahwa pengetahuan dan keakraban dengan pihak lain. Kepercayaan adalah satu proses ketergantungan historis yang didasarkan pada sampel-sampel pengalaman yang relevan namun terbatas. Pengharapan ini membutuhkan waktu untuk terbentuknya, dibangun sedikit demi sedikit, dan berakumulasi. Sebagian dari kita merasa sulit jika bukan tidak mungkin mempercayai seseorang secara langsung jika kita tidak mengetahui apapun tentang mereka. Pada ekstrimnya, bila memang sama sekali tidak tahu, kita dapat berspekulasi namun kita tidak percaya. Tetapi ketika kita mengenal seseorang, dan hubungan tersebut matang, kita memperoleh kepercayaan terhadap kemampuan kita untuk membuat pengharapan yang positif.

Fokus utama kepercayaan organisasional dalam penelitian ini adalah kepercayaan kepada pimpinan atau atasan langsung karena dengan kepercayaan yang diberikan terutama kepercayaan dengan kepercayaan kepada atasan, maka akan terjadi hubungan yang lebih kuat dengan produktifitas kerja.

Penelitian ini menggunakan definisi kepercayaan yang dilakukan oleh Dirk dan Ferrin (2002) yang mendeskripsikan kepercayaan sebagai kondisi psikologis yang terdiri dari niatan untuk menerima posisi lemah yang berdasarkan pada adanya pengharapan positif tentang niatan atau perilaku orang lain. Orang lain yang dimaksud adalah pimpinan yang menjadi atasan langsung dari pengikut dalam konteks kerja.

Adapun lima dimensi kepercayaan menurut Robbins (2006) adalah integritas, kompetensi, konsistensi, loalitas, danketerbukaan.

## Kinerja

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat melakukan usaha-usaha dari sumberdaya yang berkualitas. Usaha ini dapat berupa pengembangan, perbaikan sistem kerja, sebagai kelanjutan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan. Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas yang telah dibebankan (Timpe, 1999).

Menurut Mangkunegara (2001) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang). Jadi pengertian kinerja adalah, "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Begitu pula menurut Byars dan Leslie (1995) mengemukakan pengertian kinerja adalah "*performance refer to degree of accomplishment of task that make up individual job*", yaitu menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan dan biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Meningkatkan atau tidaknya kinerja tergantung kepada kemampuan kerja yang diwujudkan apakah sesuai atau tidak dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan.

## Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauhmana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan *out put* atau hasil yang telah dicapai. Untuk melihat kinerja terdapat beberapa perbedaan di antara para ahli untuk mengukurnya. Menurut Dharma (1991) memberikan tolok ukur terhadap kinerja, yaitu: (1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan; (2) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan dan (3) Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah ditetapkan.

Untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan diperlukan suatu penilaian kinerja yang disebut dengan *performance appraisal*. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan berharga bagi organisasi dan dengan demikian, pada rentang berapa gaji harus diberikan kepada pekerjaan tersebut (Simamora, 1997)

Mathis dan Jackson (2004), mengatakan bahwa terdapat 5 (lima) elemen yang menjadi ukuran kinerja karyawan, yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama

Selanjutnya Byars dan Leslie (1995) mengemukakan kinerja *”performance ferer to degree of accomplishment of task that make up individual job”*, yaitu sebagai derajat penyelesaian tugas yang menyertai seseorang.

**OCB**

Organ, *et al.* (2006), mengartikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner, yang tidak diakui secara langsung maupun secara eksplisit oleh sistem ganjaran formal dan secara agregat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari fungsi atau kegiatan organisasi.

Organ (2006) mengemukakan 5 dimensi primer yang digunakan untuk mengukur OCB, yaitu: *altruisme* (membantu orang lain), *conscientiousness* (kesadaran nurani), *courtrsy* (kebaikan), *civic Virtue* (kesadaran sebagai anggota organisasi dan *sportmanship* (kesportifan).

Berdasarkan kajian empiris dan teoritis, maka kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.

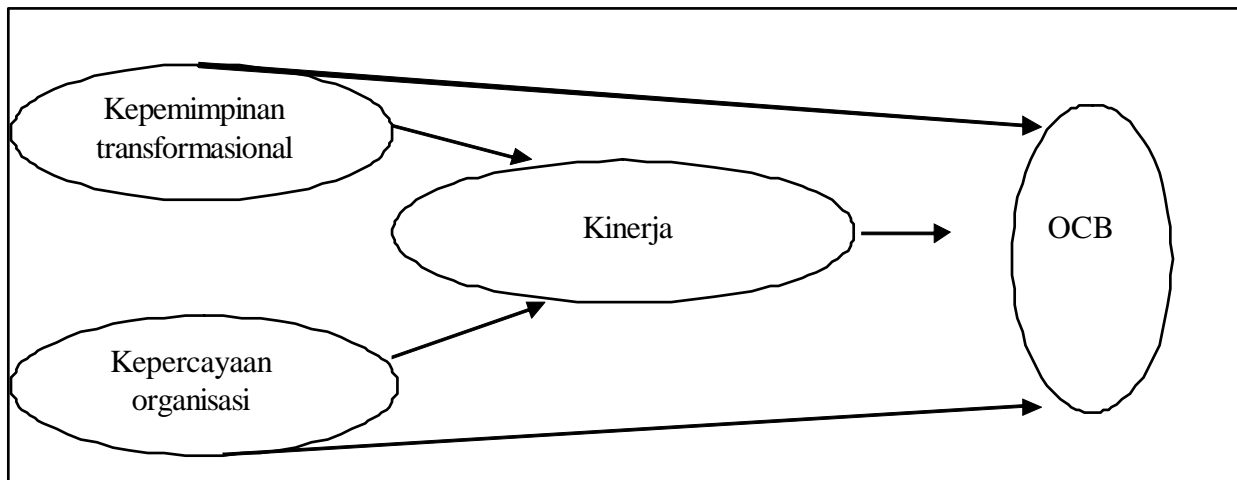
lah untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan. Pada penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya (Faisal, 1992).

Subyek penelitian adalah karyawan PT BRI syariah cabang Malang sebanyak 58 orang. Untuk menguji hipotesis, digunakan teknik analisis jalur (*path analysis*), sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antar sejumlah variabel dan hirarki kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung (Ferdinand, 2006).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil**

Berdasarkan hasil analisis jalur variabel bebas terhadap variabel terikat pada Tabel di atas, menunjukkan



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) Kepemimpinan Transformal berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (2) Kepercayaan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (3) Kepemimpinan Transformal berpengaruh signifikan terhadap OCB, (4) Kepercayaan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, (5) Kinerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

**METODE**

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) ada-

nilai  $p < 0,05$  untuk masing-masing variabel bebas, maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional, kepercayaan organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan OCB. Untuk menjawab apakah kinerja sebagai aspek mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, kepercayaan organisasional, terhadap OCB dapat dilihat pada hasil analisis jalur pada tabel 2. Pada tabel 2, diketahui bahwa nilai beta untuk kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,930 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ ; maka kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh terhadap kinerja (Y1).

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator
Kepemimpinan Transformasional	1. Pengaruh Individu
	2. Inspirasi
	3. Stimulasi Intelektual
	4. Pertimbangan individu
Kepercayaan organisasional	1. Mentaati kesepakatan yang telah dibuat
	2. Bijaksana membuat keputusan
	3. Memiliki kompetensi
	4. Mengawasi tugas - tugas
Kinerja	1. Kuantitas kerja
	2. Kualitas kerja
	3. Ketepatan waktu
	4. Pengetahuan akan pekerjaan
OCB	1. Altruisme
	2. Conscientiousness
	3. Courtesy
	4. Civic Virtue
	5. Sportmanship

**Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepercayaan Organisasional (X2), terhadap Kinerja (Y1), dan OCB (Y2)**

Variabel bebas	Variabel Terikat	Beta	R <sup>2</sup>	Sig t	Keputusan
X1	Y1	0,930	0,883	0,000	Ditolak
X1	Y2	0,708	0,604	0,000	Ditolak
X2	Y1	0,687	0,553	0,000	Ditolak
X2	Y2	0,608	0,509	0,000	Ditolak
Y1	Y2	0,638	0,672	0,000	Ditolak

Kepercayaan organisasional (X2) diperoleh nilai beta sebesar 0,687 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka kepercayaan organisasional (X2) berpengaruh terhadap kinerja (Y1). Kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,708 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ ; maka kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh terhadap OCB (Y2). Kepercayaan organisasional (X2) diperoleh nilai beta sebesar 0,608 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka kepercayaan organisasional (X2) berpengaruh terhadap OCB (Y2).

Karena X1 dan X2 sama-sama mempunyai pengaruh signifikansi terhadap baik terhadap Y1 dan Y2; maka Kinerja (Y1) dapat dikatakan sebagai mediasi parsial. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja sebagai mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepercayaan organisasional terhadap OCB karyawan dapat diterima.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan serta hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ( $p = 0,000 <$

$0,05$ ). Hasil penelitian mendukung teori dari Bass (1995), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak terhadap kinerja. Lebih lanjut Bass menyatakan bahwa para pemimpin transformasional perlu memobilisasi komitmen pengikut agar menganut visi yang telah disampaikan karena ini disebabkan kepercayaan terhadap pemimpin akan membuat visi yang disampainya menjadi tidak menarik. Hasil tersebut sejalan dengan adanya pemikiran bahwa untuk mencapai umpan balik yang berguna dan tepat guna, harus ada ukuran kinerja (*performance measurement*) yang cermat untuk menaksir tingkat sasaran yang dibutuhkan demi tercapainya kinerja yang optimal. Pemimpin harus merancang sebuah sistem di mana tindakan atau kinerja pegawai dapat diukur secara obyektif. (Locke dan Lantham, dalam Locke, 1991). Hal senada diungkapkan Yukl (2007), yang menyatakan bahwa pada dasarnya kinerja merupakan hasil usaha mempengaruhi yang disebabkan oleh usaha bersama perilaku pemimpin, kemampuan, motivasi, serta komitmen pada organisasi.

Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model positif* dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Ini tercermin dalam dalam standar moral dan etis yang tinggi. Ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, hanya menggunakan kekuasaannya bila perlu, dan tidak memanfaatkan untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pimpinannya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin.

Secara teoritis mendukung pendapatnya Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi dan memberi inspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha dan tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

Pada dasarnya esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Pemimpin harus memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak

selaku pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*). Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat. Pemimpin berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara mengembangkan bawahan. Tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan, atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan yang dicapai. Idealnya bawahan tidak akan merasa sedang diperiksa atau diawasi.

Seorang pemimpin yang efektif hendaknya mampu menerapkan gaya kepemimpinan berupa kepemimpinan transformasional meliputi karisma yang dimiliki oleh pimpinan, pimpinan mempunyai kepribadian yang unggul, pemberian dorongan dan dukungan kepada setiap pegawai, membantu mengatasi masalah kerja yang dialami oleh pegawai, memberi kesempatan kepada pegawai untuk berkreasi, melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, memberikan perhatian kepada masalah yang dihadapi pegawai, dan pimpinan menghargai dan menerima perbedaan kerja pegawai.

Hasil di lapangan secara empiris mendukung pendapat Goleman (2003) bahwa kecerdasan emosional merupakan prasyarat bagi kepemimpinan yang sukses, dan dia menyatakan pula bahwa ada beberapa alasan mengapa individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih suka menggunakan kepemimpinan transformasional. *Pertama*, para pemimpin yang tahu dan dapat mengelola emosinya sendiri dan para pemimpin yang menjalankan kontrol diri dan menunda kepuasan dan mampu menjalankan peran sebagai model bagi para pengikut, dengan demikian menambah kepercayaan para pengikut dan mereka akan menghormati para pemimpinnya. Hal tersebut sesuai dengan esensi dari *idealized influence*. *Kedua*, dengan penekanan pada pemahaman emosi orang lain, para pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu meningkatkan harapan para pengikut, suatu tanda dari *inspirational motivation*. *Ketiga*, komponen utama *individualized consideration* adalah kemampuan untuk memahami kebutuhan-kebutuhan para pengikut dan bergaul dengan mereka secara selaras. Dengan menekankan pada empati dan kemampuan untuk mengelola hubungan yang positif, para pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan menunjukkan *individualized consideration*.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan serta hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa

variabel Kepercayaan Organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Hasil ini juga mendukung pendapat Dirk dan ferrin (2002) yang menyatakan bahwa kepercayaan seorang pemimpin berdampak langsung pada hubungan yang kuat dengan kinerja, karena kepercayaan bisa eksis karena hubungan pemimpin dengan bawahan dan bawahan dengan pimpinan.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan serta hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Penelitian Podsakoff, *et al.* (1996), yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh terhadap sikap, persepsi peran, dan OCB pegawai. Dengan demikian kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan di mana telah terjadi penguatan kepercayaan kepada atasan, sehingga mendorong motivasi yang kuat kepada bawahan untuk melakukan OCB. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan serta hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel Kepercayaan Organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB ( $p = 0,00 < 0,05$ ). Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Wong *et al* (2006) yang mengatakan bahwa kepercayaan berdampak pada OCB. Hal ini seiring dengan riset Deluga (1994) yang menunjukkan bahwa perilaku membangun kepercayaan supervisor terkait erat dengan OCB karyawan hal ini dikarenakan beberapa karyawan menampakkan OCB terlebih dalam kondisi pertukaran sosial yang memudahkan pengembangan kepercayaan bersama antara supervisor dan bawahan.

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa variabel kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB ( $p = 0,00 < 0,05$ ). Hasil penelitian mendukung penelitian dari Podsakoff, *et al.* (2000), yang menyatakan bahwa kinerja dan komitmen organisasional adalah syarat penting bagi terwujudnya OCB.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan hasil penelitian adalah kepemimpinan transformasional dan kepercayaan organisasional mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja. Demikian juga kepemimpinan transformasional dan kepercayaan organisasional mempunyai pengaruh langsung terhadap OCB.

Karena keduanya mempunyai pengaruh secara langsung baik terhadap kinerja maupun OCB, maka kinerja dapat dikatakan sebagai mediasi parsial.

### Saran

Dari hasil penelitian didapatkan suatu fakta bahwa kepemimpinan transformasional mampu untuk mempengaruhi dan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap pimpinan, kinerja, dan OCB sehingga model kepemimpinan tersebut patut untuk dipertahankan.

Demikian juga kepercayaan mampu meningkatkan kinerja dan OCB, maka kepercayaan terhadap pimpinan yang sudah berlangsung mutlak untuk dipertahankan.

### DAFTAR RUJUKAN

- Bass, M.B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. USA: The Free Press A Division of Macmillan, Inc.
- Bass, M.B. 1993. Transformational Leadership Redux. *Leadership quarterly* 6. Pp 463–478.
- Bass, M.B., & Avolio. 1998. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, SAGE USA.
- Byars, L.L., & Leslie, W.R. 1995. *Human Resources and Personal Management*. USA: Richard D Irwin. Inc, Illionis.
- Darma. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Penerbit PT Rajawali.
- Davis, K., and Newstrom, J.W. 2000. *Organisational Behavior: Perilaku Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, Jilid I. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Deluga. 1994. Supervisor Trust Building, LMX and OCB. *Journal of Personnel Selling and Sales Managements*.
- Dirks, K.T., Ferrin. 2002. Trust in Leadership Meta Analytic Findings and Implication for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*. Vol 87.
- Faisal, S. 1992. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Goleman, D., Richard, B., and Annie, M. 2003. Realizing The Power of Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*. 217. P 1–4.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: BP Undip.
- Gibson, James, J.M. Ivancevic, and J.H. Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kedelapan Jilid I. Terjemahan Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Locke, E.A. 1991. *Esensi Kepemimpinan (Terjemahan)*. Jakarta: Mitra Utama.
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Baru. Bandung: Remaja Resdakarya.
- Organ, D. 2006. *Organizational Citizenship Behavior, Its nature, Antecedent and Consequences*. USA: Sage Publications.
- Podsakoff, M.P., Mackenzie, B., Scott, and Bommer. 1996. Transformational Leadership Behaviour and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and OCB. *Journal of Managements*. Vol 22. N0 2. Pp 259–298.
- Podsakoff. 2000. MacKenzie, S., Paine, J., and Bacharach, D. 2000. "Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513–63.
- Robbins, S. 2006. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Terjemahan Pudjaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit YKPN.
- Timpe, D. 2002. *Leadership, Seri Manajemen Sumberdaya Manusia*, alih bahasa Susanto B. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Wong, S., and Kenneth, S.L. 2002. *The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: an Exploratory Study*. Cswog @baf.msmail.cuhk.hk.
- Yukl, G. 2007. *Leadership in Organization*. Alih Bahasa: Udaya Yusuf. Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: Prenhallindo.