

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(Studi Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo)

Ana Masruhah

ana.mazruhah@gmail.com

Susi Widjajani

susiwidjajani@umpwr.ac.id

Budiyanto

budiyanto@umpwr.ac.id

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Purworejo

Abstrak

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain kepemimpinan transformasional dan organizational citizenship behavior. Kepemimpinan transformasional yang baik akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja melebihi yang telah diharapkan pemimpin, perilaku ini disebut organizational citizenship behavior sebagai perilaku yang akan menghantarkan pada pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran variabel intervening organizational citizenship behavior pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo yang berjumlah 318 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling yang didasarkan atas kriteria yaitu: karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo dengan status PNS sejumlah 145 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Instrumen utama yang digunakan untuk memperoleh data kuesioner masing-masing sudah diuji cobakan dan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Analisis data untuk pengujian hipotesis menggunakan regresi intervening/mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior. (3) organizational citizenship behavior berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (4) organizational citizenship behavior terbukti sebagai variabel intervening pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behavior.*

A. PENDAHULUAN

Persaingan dan tuntutan profesionalitas yang semakin kompetitif, mengakibatkan perubahan lingkungan bisnis dan organisasi berjalan sangat cepat. Kondisi ini menuntut setiap organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan dengan menentukan strategi yang kuat untuk bersaing. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilan dari karyawan itu sendiri dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu upaya meningkatkan kualitas karyawan menjadi program penting dalam lingkungan organisasi yang dapat dilihat dan diukur berdasarkan kinerjanya.

Menurut Whitmore yang dikutip dalam Hamzah dan Lamatenggo (2002:59) bahwa Kinerja menuntut adanya pengekspresian potensi seseorang, dan tanggungjawab atau kepemilikan yang menyeluruh. Jika tidak, maka hal ini tidak akan menjadi potensi seorang karyawan, tetapi sebagian akan menjadi milik pesaing. Oleh karena itu, pengarahan dari pimpinan suatu organisasi akan menjadi penting dalam rangka memaksimalkan potensi kinerja karyawan.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Mangkunegara, 2014). Menurut Northouse (2015:5) kepemimpinan adalah proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang pada pengelolaan sumber dayanya. Menurut Edison, dkk. (2014:93) gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin bertindak dan atau bagaimana pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan setiap orang tentunya berbeda, diantara beberapa gaya kepemimpinan salah satunya terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menciptakan perubahan besar baik dalam diri pengikut maupun organisasi, serta memiliki tingkat kepedulian tinggi terhadap pengikut. Gaya kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan (Luthans, 2006:653). Wirawan (2014:141) menyatakan bahwa melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja lebih yang telah diharapkan pemimpin (*performance*

beyond expectations). Sehingga adanya pengaruh kepemimpinan transformasional berdampak pada sikap karyawan terhadap kinerja yang lebih baik (Yukl, 2010:320).

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh manajer juga termasuk faktor yang mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan (Wirawan, 2014: 723). Yukl (2010:305) berpendapat bahwa dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, serta termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan mereka. Perilaku tersebut merupakan perilaku *extra-role* yaitu kontribusi peran ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dari organisasi. Perilaku *extra-role* disebut juga dengan *organizational citizenship behavior*.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang mampu mempengaruhi timbulnya atau meningkatnya *organizational citizenship behavior*, yang kemudian dapat berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi (Titisari, 2014:73). Menurut Podsakoff dan MacKenzie dalam Titisari (2014:4) bahwa individu yang menunjukkan *organizational citizenship behavior* memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi dari organisasinya.

Adanya ulasan mengenai hal di atas, Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo merupakan organisasi BLH (Badan Lingkungan Hidup) yang bertugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah bidang lingkungan hidup sesuai dengan kewenangan daerah untuk menggerakkan petugas kebersihan, pemeliharaan taman, dan pengaturan pemakaman di lingkungan Kabupaten Purworejo. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan peran karyawan yang memiliki kualitas kinerja yang maksimal dan efisien. Adakalanya karyawan harus bekerja diluar peran yang telah ditentukan perusahaan dengan dukungan pemimpin.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Kabag sumber daya manusia pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo, terdapat indikasi rendahnya kinerja karyawan bahwa organisasi di bidang jasa ini dalam menjalankan tugas masih banyak menghadapi berbagai fenomena permasalahan antara lain, masih adanya karyawan yang malas dalam bekerja di bidang perapian taman, sehingga penyelesaian pekerjaan kurang tepat waktu. Selain itu, seorang karyawan dalam

bekerja masih belum maksimal, yang ditandai dengan karyawan hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri serta tidak memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebihan. Sehingga belum ada karyawan yang mengerjakan pekerjaan lain diluar jam kerja. Indikasi rendahnya kepemimpinan transformasional ditandai dengan kurangnya interaksi pemimpin secara langsung kepada karyawan dan memberikan semangat langsung ke karyawannya.

Karyawan merupakan aset penting dari suatu organisasi, beberapa faktor yang dapat menghambat atau bahkan menurunkan kinerja karyawan itu adalah faktor kepemimpinan dan *organizational citizenship behavior*. Karena menurut karyawan hal tersebut sangat penting dan sangat diharapkan, sehingga segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan harus ditingkatkan sebaik mungkin agar karyawan merasa nyaman dan bersemangat kerja dalam menjalankan tugas untuk mencapai sasaran kinerja yang diharapkan.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervensi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

1. Kajian Teori

a. Kinerja Karyawan

Padahal, kinerja karyawan merupakan tolak ukur penting perusahaan dalam menentukan kualitas karyawan. Menurut Edison, dkk. (2016:190)

bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pencapaian kinerja yang optimal dipengaruhi beberapa faktor, yang hendak diketahui oleh organisasi. Menurut Moehoriono (2014:140) bahwa terdapat tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang, yaitu:

- 1) Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Pernyataan di atas didukung pendapat Mangkunegara (2014:13) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge+skill*).

- 2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja di lingkungan organisasi. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan dan kondisi kerja.

b. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Munandar (2014:199) kepemimpinan transformasional merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, manajer dengan bawahannya ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pengikutnya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama. Wirawan (2014:141) menyatakan bahwa melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectations*). Kepemimpinan

transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan (Luthans, 2006:653). Pemimpin transformasional memiliki karakteristik yang disebut sebagai pelaku tamasesuai yang telah dikemukakan Edison, dkk. (2016:98)

sebagai berikut:

- 1) Memiliki strategi yang jelas
- 2) Kepedulian
- 3) Merangsang anggota
- 4) Menjaga ke kompak tim
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan

Menurut Bass dalam Northouse (2015:179) adapun pedoman kepemimpinan transformasional dalam memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang ideal,
- 2) Membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri organisasi, dan
- 3) Menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi.

c. *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (1988) bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bersifat diskresioner, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dalam agregat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Adapun pernyataan Podsakoff, dkk. (2000) bahwa *organizational citizenship behavior* mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan antara lain:

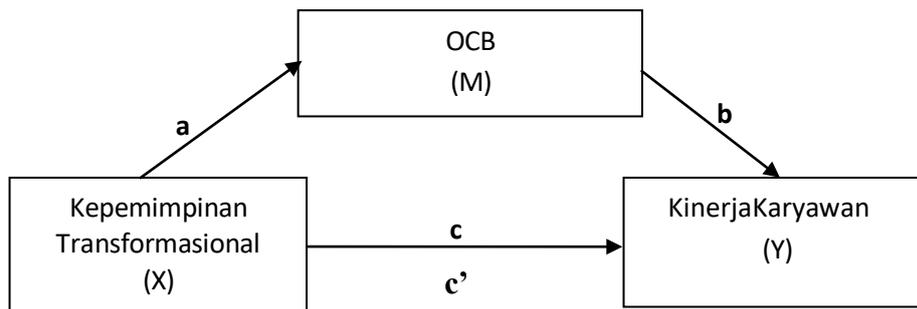
- 1) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja;
- 2) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial;
- 3) OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif;

- 4) OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan;
- 5) OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja;
- 6) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal;
- 7) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi; dan
- 8) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

Menurut Organ (2006) dalam Titisari (2014:15) peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

- 1) Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
- 2) *Organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

2. Kerangka Pikir



Gambar 1
Kerangka Pikir

Pada gambar 1 menunjukkan hubungan intervening sederhana antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Huruf a menunjukkan koefisien regresi kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*, huruf b menunjukkan pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, huruf c menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, huruf c' menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan setelah memasukkan variabel *organizational citizenship behavior* ke dalam persamaan.

D. HIPOTESIS

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Menurut Bass dan Avolio dalam Northouse (2015:193) bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kinerja dalam perekrutan, seleksi, promosi serta pelatihan dan pengembangan karyawan. Sehingga adanya pengaruh kepemimpinan transformasional berdampak pada sikap karyawan terhadap kinerja yang lebih baik (Yukl, 2010:320). Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan (Luthans, 2006:653). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahendra dan Adnyani (2016) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_1 =$ Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Wirawan (2014:141) menyatakan bahwa melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectations*). Semakin seringnya pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (*intellectual stimulation*) dan semakin banyak karyawan merasa percaya diri atas

kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dan hal ini secara tidak langsung mempengaruhi karyawan untuk rela melakukan OCB (Hee Lee, *et.al* 2013). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, serta termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan mereka atau perilaku ekstra peran (OCB) (Yukl, 2010:305).

Kepercayaan terhadap pimpinan dapat memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (Podsakoff dalam Titisari, 2014:53). Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Prahesti, dkk. (2017) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂=Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

Menurut Markozy dalam Titisari (2014:02) bahwa karyawan yang baik (*good citizens*) cenderung untuk menampilkan *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *organizational citizenship behavior*. Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan yang menuntut adanya perilaku karyawan dalam suatu instansi. Menurut Podsakoff dan MacKenzie dalam Titisari (2014:4) bahwa individu yang menunjukkan *organizational citizenship behavior* memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi dari organisasinya. Hal ini diperkuat oleh penelitian Arianto (2017) bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃=*Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh *organizational citizenship behavior* sebagai intervening pada hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Manajer dengan kepemimpinan transformasional yang tinggi dapat mengembangkan OCB karyawan yang kemudian dapat berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Pendapat tersebut didukung oleh Wirawan (2014:141) bahwa melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectations*). Karyawan dengan perilaku *organizational citizenship behavior* yang tinggi, akan dengan senang hati melakukan hal yang akan berdampak pada kinerja yang di dalam organisasi dan kesuksesan itu tidak dilakukan untuk dirinya sendiri saja tetapi juga untuk kepentingan organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi OCB yang akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi timbul atau meningkatnya *organizational citizenship behavior* berdampak terhadap kinerja karyawan yang tinggi dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi (Titisari, 2014:73). Hal ini didukung oleh penelitian oleh Kartikaningdyah dan Utami (2017) menunjukkan bahwa OCB memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_4 = \text{Organizational citizenship behavior}$ sebagai intervening hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara positif.

E. METODE PENELITIAN

1. Definisi Operasional Variabel

a. Kinerja Karyawan

Menurut Edison, dkk. (2016:190) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator variabel dalam penelitian ini mengacu pendapat Edison, dkk. (2016:195) bahwa kinerja karyawan dapat diukur menggunakan empat indikator, yaitu:

- 1) Target;
- 2) Kualitas;
- 3) Waktu penyelesaian; dan
- 4) Taat asas.

b. Kepemimpinan Transformasional

Munandar (2014:199) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pengikutnya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Indikator variabel dalam penelitian ini mengacu pendapat Munandar (2014:200) terdapat lima komponen indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) *Attributed charisma* (Berkaitan dengan karisma);
- 2) *Inspirational leadership/Motivation* (Motivasi inspirasional);
- 3) *Intellectual stimulation* (Rangsangan intelektual);
- 4) *Individualized consideration* (Pertimbangan individual); dan
- 5) *Idealized influence* (Pengaruh ideal).

c. Organizational Citizenship Behavior

Organ (1988) menyatakan bahwa OCB yaitu perilaku individu yang bersifat diskresioner, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan dalam agregat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Indikator pada variabel ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Organ (1988) dalam Titisari (2014:7), OCB terdiri dari lima indikator yaitu:

- 1) *Altruism* (Sikap menolong);
- 2) *Conscientiousness* (Kesadaran);
- 3) *Sportmanship* (Ketoleransian);
- 4) *Courtesy* (Perilaku baik atau sopan); dan
- 5) *Civic virtue* (Sikap keterlibatan dalam organisasi).

2. Pengujian Instrumen Penelitian

a. Hasil Uji Validitas

Menurut Ghozali (2011:52) uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau sah tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, menggunakan pengujian alat uji *corelasi product moment* dengan bantuan SPSS 16.0. Selain itu, menurut Kuncoro (2009:286) untuk menguji valid atau tidaknya suatu indikator kuesioner dinyatakan dengan skor faktornya, jika $\geq 0,4$ dikatakan valid dan sebaliknya skor faktornya $< 0,4$ dikatakan tidak valid.

Berdasarkan hasil uji validitas pada penelitian ini diketahui bahwa nilai *pearson correlation* tiap butir pernyataan variabel kinerja, kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* bernilai positif dan skor faktornya $\geq 0,4$, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut adalah valid. Artinya butir pernyataan dalam kuesioner akurat dalam mengukur konstruk atau variabel penelitian, maka dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian selanjutnya.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2011:47) bahwa reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Menurut Nunnally dalam Ghozali (2011:48) bahwa instrumen penelitian dikatakan reliabel jika mempunyai *cronbach alpha* (α) $\geq 0,7$ dan sebaliknya jika nilai *cronbach alpha* (α) $< 0,7$ maka instrumen penelitian ini dikatakan tidak reliabel.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada penelitian ini, semua butir pernyataan per item dan per variabel pada kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional serta *organizational citizenship behavior* menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut adalah reliabel, Artinya butir pernyataan dalam kuesioner konsisten untuk mengukur konstruk atau variabel penelitian, maka dapat digunakan dalam pengambilan data penelitian selanjutnya.

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. H₁: Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Analisis hipotesis pertama (H₁), yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis regresi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi 1

Model	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (pvalue)	Keterangan
X → Y	0,502	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis data pada tabel 1, diketahui bahwa nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,502. Sehingga, diperoleh nilai signifikansi *p-value* 0,000 < dari 0,05 ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dapat diterima.

Diterimanya hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa apabila pemimpin berkontribusi langsung dalam membimbing karyawan pada setiap kegiatan dengan baik maka karyawan dalam melakukan pekerjaan lebih maksimal dalam mencapai target dan tetap mempertimbangkan kualitas kerja, ketepatan waktu, serta hasil kinerjanya dapat dipertanggungjawabkan. Pemimpin transformasional yang baik akan peduli dengan perbaikan kinerja karyawan dan mengembangkan karyawan ke potensi maksimal. Sehingga karyawan Dinas Lingkungan Hidup Purworejo akan aktif dalam kegiatan organisasi karena adanya kepedulian pemimpin selalu membimbing dan mengarahkan karyawan pada ketepatan waktu dalam bekerja.

Selain itu, diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini sesuai atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Subhi, (2014) dan Mahendra Adnyani (2016) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. H₂: Kepemimpinan transformasional (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (M)

Analisis hipotesis kedua (H₂), yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil analisis regresi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi 2

Model	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (pvalue)	Keterangan
X → M	0,601	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 2, diketahui bahwa nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (M) sebesar 0,601. Sehingga, diperoleh nilai signifikansi *p-value* 0,000 < 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dapat diterima.

Diterimanya hipotesis kedua menunjukkan bahwa karyawan Dinas Lingkungan Hidup Purworejo akan menerapkan perilaku OCB, apabila pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik. Maka akan semakin banyak karyawan merasa percaya diri atas kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dan hal ini secara tidak langsung mempengaruhi karyawan untuk melakukan OCB. Dukungan pemimpin dilakukan pada Dinas Lingkungan Hidup Purworejo menentukan perilaku OCB karyawan dalam organisasi, seperti karyawan dihormati dan diperlakukan kesejahteraannya. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mendukung karyawan melakukan OCB. Adanya penilaian tersebut dapat menyebabkan semakin baik intensitas penerapan kepemimpinan transformasional manajer maka akan tercapai OCB karyawan dengan maksimal.

Selain itu, diterimanya hipotesis kedua pada penelitian ini sesuai atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya oleh Prahesti, dkk. (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. H₃: *Organizational citizenship behavior* (M) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

Analisis hipotesis ketiga (H₃), yaitu *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, tetap memasukkan variabel intervening *organizational citizenship behavior* pada hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dalam analisis regresi. Hasil analisis regresi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi 3

Model	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (pvalue)	Keterangan
M→Y	0,500	0,000	Positif dan Signifikan
X+M→Y	0,315	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 3, diketahui bahwa nilai koefisien regresi *organizational citizenship behavior* (M) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,500. Sehingga, diperoleh nilai *p-value* 0,000 < dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dapat diterima.

Karyawan pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo dalam perilaku menolong pada pekerjaan yang bukan merupakan kewajibannya, belum semua karyawan menerapkannya. Dengan adanya hal tersebut, kepatuhan dan partisipasi karyawan untuk saling membantu dapat menentukan tinggi rendahnya *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan pada dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo masih terindikasi rendah, sehingga kontribusi kinerja karyawan belum maksimal. Oleh karena itu, karyawan harus memunculkan perilaku yang menunjukkan ketaatan yang tinggi walaupun tanpa pengawasan, menolong karyawan lain yang beban kerjanya berlebihan, mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja, maka akan berdampak semakin berkualitasnya kinerja yang dihasilkan karyawan.

Hal tersebut dapat meningkatkan perilaku partisipankaryawan. Selain itu, diterimanya hipotesis ketiga pada penelitian ini mendukung atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arianto (2017) yang menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. *Organizational citizenship behavior* (M) sebagai variabel intervening pada hubungan antara kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Analisis hipotesis keempat (H_4) yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening. Hasil perbandingan nilai koefisien regresi dan signifikansi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel4
Hasilperbandingannilaikoefisienregresidansignifikansi

Model	Koefisien regresi(b)	Signifikansi (pvalue)	Keterangan
X→Y	0,502	0,000	Partial Mediation, significantly different from zero
X+M→Y	0,315	0,000	

Sumber:dataprimerdiolah (2018)

Berdasarkan hasil perbandingan nilai koefisien regresi dan signifikansi tabel 4, diketahui bahwa nilai signifikansi kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) nilai koefisien regresi sebesar 0,502 dengan nilai signifikansi 0,000. Setelah diregresikan bersama *organizational citizenship behavior* (M), nilai koefisien regresi sebesar0,315 dan nilai signifikansi sebesar *p value* 0,000 < 0,05. Artinya, bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerjakaryawan (Y) tetap signifikansebelum dan sesudah diintervening oleh variabel *organizational citizenship behavior* (M), selainitumengalamipenurunannilaikoefisienregresiyaitu0,502menjadi0,315 atau langkah 4 < dari langkah 1. Sehingga sifat hubungan dari intervening tersebut *partial mediation*. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang diajukandalampenelitianiniyaitukepemimpinantransformasional

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening, dapat diterima.

Pada dasarnya keberhasilan dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan Dinas Lingkungan Hidup Purworejo akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja melebihi yang telah diharapkan pemimpin, perilaku ini sebagai perilaku *organizational citizenship behavior* akan menghantarkan pada kesuksesan organisasi. Pemimpin perlu mendorong karyawan dengan maksimal, sehingga karyawan mampu mengembangkan OCB yang berkontribusi terhadap hasil kinerja. Hal tersebut membuat karyawan merasa nyaman dan peduli setiap perkembangan organisasi, serta akan menunjukkan perilaku di luar deskripsi pekerjaannya. Karyawan yang memiliki perilaku OCB akan dengan sendirinya mengalami peningkatan kinerja karena mereka sudah terbiasa melakukan hal yang melebihi harapan organisasi. Maka, karyawan yang memiliki perilaku OCB akan menguatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Diterimanya hipotesis keempat pada penelitian ini sesuai atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya oleh Prahesti, dkk. (2017) yang menyimpulkan bahwa OCB mengintervening secara parsial dan positif hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

G. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.
- c. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- d. *Organizational citizenship behavior* sebagai intervening pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianto, Deny. 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening*: Jurnal Ilmu Manajemen Volume 5 Nomor 3.
- Edison, E., Anwar, dan Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multilayerate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamzah dan Lamatenggo. 2002. *Teori kinerja dan Pengukurannya*. Bandung: Alfabeta.
- HeeLee,Ung,HyeKyoungKimandYoungHyungKim.2013.*Determinantsof OrganizationalCitizenshipBehaviorandItsOutcomes*.International JournalGlobal Business&Management,5(1),pp:54-65.
- Kartikaningdyah, Ely dan Utami. 2017. *Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasiorganizationalcitizenshipbehavior*. JournalofBusinessAdministrationVol 1, No 2, September 2017, hlm. 110-123. e-ISSN:2548-9909.
- Kuncoro,Mudrajad.2009.*MetodeRisetUntukBisnisDanEkonomi*.Jakarta:Erlangga.
- Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Mahendra, K dan Adnyani. 2016. *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan OCB terhadapkinerjakaryawandenganmediasikomitmenorganisasipada* PTBPRJaya Kerti. E-jurnal Manajemen Unud, Vol 5, No 5, hal. 2885-2917.
- Mangkunegara.2014.*EvaluasiKinerjaSDM*.Bandung:RefikoAditama. Moeheriono.
2014. *Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Munandar,Sunyoto.2014. *PsikologiIndustriDanOrganisasi*.Jakarta:UI-Press.
- Northouse, Peter G. 2015. *Kepemimpinan*. Jakarta:Indeks.
- Organ, D.W. 1988. *Cognitive VersusAffective Determinants of Organizational Citizenship Behavior*, Journal of Applied Psychology, Vol 74, No1.
- Podsakoff, MacKenzie, Julie Beth, dan Daniel. 2000. *Organizational Citizenship Behavior: A critical Review of the Teoritical and Empirical literature and Sugestions for Future Research*. Journal of Management,Vol 26, No 23.
- Prahesti, Devi S., Riana, dan Wibawa. 2017. *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.7(2017): 2761-2788.

Robbins, Stepehens P. dan Coulter, Mary. 2007. *Manajemen*. PT Macananjaya Cemerlang.

Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media. ISBN. 978-602-1353-21-9.

Wirawan. 2014. *Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Yukl,Gary.2010.*KepemimpinanDalamOrganisasi*.Jakarta:Indexs.