

# MANAJEMEN PERILAKU KERJA BAWAHAN

Oleh :

**Abdullah Zailani**

Dosen Fakultas Ekonomi UNSIQ Jawa Tengah di Wonosobo

## Abstrak

Tulisan ini bertujuan untuk melahirkan tinjauan (review) terhadap konseptualisasi kepemimpinan transformasional dan mencoba membangun model yang tepat (fit) atas hubungan antara berbagai bentuk perilaku kerja yaitu perilaku-perilaku pemimpin transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, organizational citizenship behavior (OCB) dan keinginan berpindah. Penelitian- penelitian empiris terdahulu di bidang ini menghasilkan kesimpulan bahwa suatu bentuk perilaku kerja merupakan hasil atau konsekuensi sekaligus juga akan mempengaruhi perilaku kerja lainnya. Namun penelitian-penelitian empiris di lapangan cenderung menggunakan konseptualisasi yang berbeda-beda dan belum terdapat penelitian yang secara komprehensif mengintegresikan bentuk-bentuk perilaku kerja tersebut ke dalam satu model yang fit. Penelitian-penelitian yang ada cenderung memberikan kesimpulan-kesimpulan yang berbeda atas hubungan-hubungan berbagai konstruk. Perilaku kerja tersebut. Tulisan ini akan mencoba menutupi kesenjangan konseptual di bidang ini, dengan menawarkan beberapa konsepsi dimensi perilaku pemimpin transformasional dan proposisi-proposisi yang siap diuji ke dalam sebuah investigasi empiris.

Kata Kunci: Manajemen, Perilaku Kerja, Perilaku Pemimpin

## A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai, mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. Konseptualisasi teori-teori kepemimpinan, telah menarik perhatian dan diskusi panjang para peneliti dan para praktisi. Mengurut Pinar dan Eastman (1997), penelitian tentang kepemimpinan lebih ditekankan pada kepemimpinan transformasional. Penelitian di bidang ini telah dilakukan baik dalam rangka mencari konsepsi yang tepat terhadap gaya kepemimpinan yang paling efektif (di antaranya: Bycio, et al., 1995; Kirkpatrick dan Locke, 1996; Bass dan Avolio, 1993; Podsakoff, et al., 1996; Sosik dan Godshalk, 2000; Connelly, et al., 2000; Geofee dan Jones, 2000), maupun prasyarat-prasyarat kontekstual yang harus diciptakan agar proses kepemimpinan tersebut efektif (di antaranya: Schneider, et al., 1996; Judge dan Joyce, 2000; Pinar dan Eastman, 1997).

Namun demikian, penelitian-penelitian di bidang ini belum mampu merumuskan dimensi-dimensi perilaku pemimpin transformasional yang dapat diterima dan dipergunakan secara luas di kalangan para peneliti lainnya. Sebagai contoh, Egri dan

Herman (2000) menggunakan 9 faktor perilaku pemimpin transformasional; Podsakoff et al., (1996) menggunakan 6 faktor; Judge dan Bono (2000), dan Sosik dan Godshalk (2000) menggunakan 4 faktor; sedangkan Kirkpatrick dan Locke (1996), Bycio et al. (1995), dan Howell dan Avolio (1993) hanya menggunakan 3 faktor. Lebih jauh, konseptualisasi dimensi-dimensi perilaku pemimpin transformasional masih bercampur dengan konstruk kepemimpinan kharismatik (charismatic leadership). Egri dan Herman (2000), memasukkan dimensi kharisma sebagai salah satu bentuk perilaku pemimpin transformasional, sedangkan Judge dan Bono (2000); Sosik dan Godshalk (2000); dan Podsakoff et al. (1996), berpendapat bahwa dimensi charisma bukan merupakan salah satu dimensi kepemimpinan transformasional.

Kompleksitas dinamika kehidupan organisasi menghasilkan berbagai bentuk perilaku yang diperankan oleh para anggotanya. Perilaku-perilaku kerja karyawan telah menjadi subjek penelitian yang menarik minat para peneliti dan akademisi. Penelitian-penelitian di bidang ini dilakukan terutama untuk membangun konsepsi-konsepsi yang berguna sebagai masukan-masukan dalam menetapkan keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan dalam bidang manajemen sumberdaya manusia (MSDM), maupun dalam rangka mengembangkan pokok-pokok pengetahuan. Perilaku kerja karyawan telah dikonseptualisasikan ke dalam berbagai konstruk dalam penelitian. Konstruk-konstruk perilaku kerja yang banyak mendapat perhatian para peneliti di antaranya adalah motivasi kerja (Leonard et al., 1999; Sullivan, 1989); kepuasan kerja (antara lain: Pareke et al., 2003; Clugston, 2000; Igalens dan Roussel, 1999; Begley dan Czajka, 1993; Vanderbeg dan Lance, 1992), komitmen organisasional (di antaranya: Pareke, 2003; Bozeman dan Parrewe, 2001; Mayer et al., 1998; Ko et al., 1997; Hackett et al., 1994; Dumhan et al., 1994; Meyer et al., 1993; Shore dan Wayne, 1993; Meyer et al., 1990), organizational citizenship behavior (di antaranya: Bettencourt et al., 2001; Rioux dan Penner, 2001; Bachrach et al., 2001; Tepper et al., (2001); Podsakoff et al., (2000); Van Dyne et al., 1994; Konovsky dan Pugh 1994); dan keinginan berpindah (di antaranya: McElroy et al., 2001; Lyness dan Judiesch 2001; Lum et al., 1998; Good et al., 1996; Haveman, 1995).

Penelitian-penelitian tentang kepemimpinan transformasional telah menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi kerja dan kepuasan kerja bawahannya. Baik motivasi kerja maupun kepuasan karyawan sangat penting artinya bagi organisasi. Karenanya bidang ini sangat menarik perhatian para akademisi maupun para praktisi. Pemimpin transformasional juga diyakini

mampu membangun komitmen juga organisasional karyawan melalui upaya-upaya untuk memberdayakan dan mentransformasi para bawahannya. Demikian juga penelitian-penelitian tentang kepemimpinan transformasional membuktikan (Podsakoff et al., 1996) bahwa perilaku pemimpin transformasional dapat mendorong para bawahannya untuk memerankan *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB merupakan salah satu bentuk perilaku diluar peran kerja resmi karyawan yang sangat bermanfaat bagi keefektifan organisasi dalam jangka panjang.

Konstruk perilaku kerja karyawan lainnya yang juga dihubungkan dengan perilaku pemimpin transformasional adalah keinginan berpindah. Keinginan berpindah adalah keinginan (*intention*) seseorang untuk secara aktual berpindah (*turnover*) dari organisasi tempat ia bergabung saat ini (Crood et al., 1996). Motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB merupakan penyebab-penyebab yang dapat mempertinggi atau menurunkan tingkat berpindah karyawan.

Namun hingga saat ini, penelitian-penelitian tentang kepemimpinan dan perilaku kerja karyawan masih belum mampu merumuskan hubungan-hubungan yang lebih komprehensif antara berbagai dimensi perilaku pemimpin transformasional dengan berbagai bentuk perilaku kerja bawahan, seperti yang disebutkan di muka. Kesenjangan lainnya yang belum terjembatani adalah penggunaan data yang masih cenderung berfokus pada sektor tertentu, seperti tenaga penjualan dan kelompok manajemen. Kesimpulan-kesimpulan dan temuan-temuan yang dihasilkan tersebut, tidak bisa digeneralisasi secara langsung pada kelompok lainnya. Karenanya pengembangan pokok-pokok pengetahuan memerlukan replikasi-replikasi pada sektor yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penelitian di bidang ini memerlukan investigasi lebih lanjut, pertama, untuk melakukan konseptualisasi terhadap dimensi-dimensi perilaku pemimpin transformasional dan kedua, untuk mendapatkan model yang fit atas hubungan antara perilaku-perilaku pemimpin transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB dan keinginan berpindah.

Konseptualisasi perlu dilakukan untuk mendapatkan ukuran-ukuran yang tepat terhadap konstruk perilaku-perilaku pemimpin transformasional. Penelitian-penelitian terdahulu menghasilkan kesimpulan yang berbeda-beda terhadap dimensi-dimensi perilaku pemimpin transformasional. Konseptualisasi diharapkan mampu menyediakan instrumen yang valid dan reliabel, yang dapat dipergunakan pada penelitian-penelitian sejenis di masa yang akan datang.

Selanjutnya juga diperlukan pemodelan dan pengujian lebih lanjut atas hubungan perilaku-perilaku pemimpin transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB, dan keinginan berpindah. Mengingat hingga saat ini, sepanjang pengetahuan penulis, belum terdapat kajian konseptual yang mencoba model tentang peran-peran mediasi (*mediating effects*) dalam hubungan perilaku pemimpin transformasional dengan keinginan berpindah bawahannya. Penelitian-penelitian empiris di bidang ini juga masih belum berusaha untuk mendapatkan model yang tepat (*fit*) yang menghubungkan konstruk-konstruk tersebut.

## **B. PEMBAHASAN**

### **1. Koseptualisasi Perilaku**

Para peneliti menggunakan konseptualisasi yang berbeda-beda terhadap konstruk perilaku pemimpin transformasional. Konsep kepemimpinan transformasional cenderung tumpang-tindih (*over lapping*) dengan konsep kepemimpinan kharismatik. Seperti yang diperlihatkan tabel 1, sebagian peneliti (Egn dan Hermran, 2000; Kirkpatrick dan Locke, 1996; Bycio et al., 1995; dan Howell dan Avolio 1993) berpendapat bahwa dimensi kharisma merupakan salah satu bentuk perilaku pemimpin transformasional. Sedangkan beberapa peneliti lainnya (Judge dan Bono, 2000; Sosik dan Godshalk, 2000; dan Podsakotz et al., 1996) memandang bahwa Kharisma terpisah dari ciri-ciri pemimpin transformasional.

Konstruk lainnya yang juga menimbulkan tumpang-tindih dalam konseptualisasi kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan strategis (*strategic leadership*). Pitar dan Eastman (1997) berpendapat bahwa kepemimpinan strategis merupakan tingkatan konstruk kepemimpinan yang lebih luas, dengan kepemimpinan transformasional salah satu bagiannya. Lebih jauh, menurut Pitar dan Eastman (1997), tumpang-tindih antara konstruk kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik antara lain disebabkan konstruk kepemimpinan transformasional cenderung diperluas dengan beberapa ciri tambahan, yaitu proses penciptaan kharisma (dengan manajemen pengaruh) dan proses transformasi (dengan mempersatukan kepentingan-kepentingan individu dan kolektif).

**Tabel 1,**  
**Konseptualisasi dimensi kepemimpinan transformasional dalam penelitian-  
 penelitian terdahulu.**

No.	Penelitian	Dimensi Kepemimpinan Transformasional
1	Judge dan Bono (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivasi krspirasional</li> <li>➤ Stimulasi intelektual</li> <li>➤ Perhatian Individual</li> <li>➤ Pengaruh Ideal</li> </ul>
2	Sosik dan codshalk (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivasi Inspirasional</li> <li>➤ Stimulasi Intelektual</li> <li>➤ Perhatian Individual</li> <li>➤ Pengaruh Ideal</li> </ul>
3	Egii dan Herman (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inspirasi</li> <li>➤ Orientasi Pada Perubahan</li> <li>➤ Stimulasi Inlektual</li> <li>➤ Perhatian Induvidual</li> <li>➤ MembangunKepercayaan</li> <li>➤ Kolaborasi</li> <li>➤ Pemberdayaan</li> <li>➤ Kharisma</li> <li>➤ Komunikasi Dua arah</li> </ul>
4	Kirkpatrick dan Locke (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inspirasi</li> <li>➤ Stimulasi Intelektual</li> <li>➤ Kharisma</li> </ul>
5	Podsakofi et al. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mengartiku lasikan Visi</li> <li>➤ EkspektasKinerja yang Tinggi</li> <li>➤ Stimulasi Intelektual</li> <li>➤ Dukungan Individual</li> <li>➤ Memberikan Model yang tepat</li> <li>➤ Penerimaan Tujuan Kelompok</li> </ul>
6	Bycio, et al. (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stimulasi Intelektual</li> <li>➤ Perhatian Individual</li> <li>➤ Kharisma</li> </ul>
7	Howell dan Avolio (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stimulasi Intelektual</li> <li>➤ Perhatian hdividual</li> <li>➤ Kharisma</li> </ul>

Konseptualisasi yang cenderung kabur dan tumpang-tindih ini, disebabkan karena sebagian peneliti menggunakan instrument Multifactor Leadership Qeuestionnaire (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995), sebagian lainnya menggggnakan Transformasional Leadership Behavior Inventory (LDI) yang- dikembangkan oleh Podsakoff et all (1990), dan beberapa peneliti lainnya nenggunakan Eight Leadership Roles yang dikembangkan oleh Quinn (1988). Karena itu, untuk membangun konsepsi yang lebih

atau setidaknya melakukan kompilasi terhadap item-item pertanyaan kuesioner yang digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi perilaku pemimpin transformasional.

## **2. Pemodelan Hubungan Perilaku Pemimpin Transformasional Dengan Perilaku Kerja Bawahan**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan transformasional, pertama kali dikemukakan oleh Bernard M. Bass, yang dibangun di atas gagasan-gagasan yang lebih awal yang dikemukakan oleh Burns (Yulk, 1994, Pawar dan Eastman, 1997). Burns (dalam Pawar dan Eastman, 1997), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses untuk mencapai tujuan kolektif, melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan. Sementara Greenberg dan Baron (2000), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu perilaku kepemimpinan yang dengannya seorang pemimpin menggunakan kharismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi.

Menurut Yulk (1994), formasi asli teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass mencakup tiga komponen utama. Yaitu kharisma, stimulasi intelektual, dan perhatian yang berorientasi individu. Kharisma didefinisikan sebagai suatu proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan cara membangkitkan emosi-emosi dan identifikasi yang kuat terhadap pemimpinnya. Stimulasi intelektual merupakan proses di mana peran utama seorang pemimpin adalah untuk meningkatkan kesadaran para pengikutnya terhadap masalah-masalah yang ada di sekeliling mereka, dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah tersebut dari sudut pandang yang baru. Perhatian yang berorientasi individual, termasuk memberi dukungan membesarkan hati, dan berbagi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan diri kepada para pengikutnya. Jadi teori Kepemimpinan transformasional dicirikan dengan suatu kondisi di mana para pemimpin memotivasi para pengikutnya melalui : 1) membuat mereka sadar akan pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan ;2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok (tim) di atas kepentingan pribadi; dan 3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada tingkatan yang lebih tinggi.

## **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu proses yang dengannya perilaku kerja seseorang diberi energi (energized), diarahkan, dan dipertahankan di dalam kehidupan kerja dan organisasi (Steer dan Proter, dalam Leonard et al. 1999). Penelitian-penelitian empiris di bidang ini lebih banyak berfokus pada sumber-sumber motivasi kerja (Leonard et al., 1999). Motivasi kerja seseorang dapat bersumber dalam diri individu itu sendiri (motivasi internal), maupun karena faktor-faktor yang berasal dari luar (motivasi eksternal). Mujiasih dan Hadi (2003) menemukan bahwa perilaku pemimpin transformasional dapat mempertinggi motivasi seseorang untuk mengeluarkan usaha ekstra (extra-effort) untuk mencapai kinerja yang direncanakan. Hasil ini sejalan dengan konsepsi tentang kepemimpinan transformasional, yang berasumsi bahwa pemimpin transformasional berusaha untuk membangkitkan kebutuhan para bawahannya pada tingkatan yang lebih tinggi. Judge dan Bono (2000) menemukan bahwa individu-individu yang mempersepsikan bahwa pemimpinnya memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi.

Proposisi 1: Perilaku-perilaku pemimpin transformasional secara positif mempengaruhi motivasi kerja bawahan.

## **Kepuasan Kerja**

Penelitian-penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformational menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku pemimpin secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para pengikut, seperti kepuasan karyawan, usaha-usaha untuk pelaporan diri, kinerja pelaksanaan tugas, dan kejelasan peran (Podsakoff et al., 1996). Judge dan Bono (2000) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Individu-individu yang mempersepsikan bahwa pemimpinnya memerlukan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan Kerja yang lebih tinggi. Judge dan Bono (2000) mengajukan penjelasan bahwa Hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja adalah pengawasan (supervision). Pengawasan yang disajikan pemimpin melalui perhatian

individual, dan motivasi inspirasional akan memampukan para bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Proposisi2 : Perilaku-perilaku pemimpin transformasional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja bawahan.

### **Komitmen Organisasional**

Konstruk kepemimpinan transformasional juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi melalui pengaruhnya pada anggota-anggota organisasi dalam rangka mendapatkan penerimaan. Dukungan komitmen dan keterlibatan mereka dalam perubahan organisasional melalui perilaku-perilaku kharisma, pengartikulasian visi dan penekanan perhatian secara individual. Senada dengan hasil penelitian empiris yang dilakukan Podsakoff et, all. (1996) yang menyimpulkan bahwa untuk menumbuhkan komitmen para anggota organisasi terhadap perubahan dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, khususnya dengan perilaku-perilaku mengartikulasikan visi, menyediakan suatu model yang tepat, memupuk penerimaan tujuan tujuan kelompok dan perhatian individual. Keempat jenis perilaku pemimpin transformasional ini ditemukan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen karyawan. Demikian pula penelitian Judge dan Bono (2000) dan Bycio et al.(1995), menyimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara perilaku-perilaku pemimpin transformasional dengan komitmen organisasional.

Proposisi 3a : Perilaku-perilaku pemimpin transformasional secara positif mempengaruhi komitmen organisasional karyawan.

Kepuasan kerja yang dirasakan seseorang cenderung mempengaruhi tingkat komitmennya pada organisasi tempat ia bekerja, Namun demikian masih terdapat perbedaan kesimpulan yang dihasilkan para peneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komponen-komponen komitmen organisasional yang dikemukakan Allen dan Meyer (1990). Clugtons (2000) menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif mempengaruhi komitmen afektif, kontinuan dan normatif akan tetapi Hackett et al (1994) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan secara negatif mempengaruhi komitmen kontinuan, dan berhubungan secara positif dengan komitmen afektif dan normatif.



Proposisi 3 b: Kepuasan kerja secara positif mempengaruhi komitmen organisasional karyawan.

### **Organizational Citizenship Behavior**

Penelitian Podsakoff et al. (1996), menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para pengikut untuk mempromosikan perilaku-perilaku pemimpin transformasional. Konseptualisasi yang dilakukan Van Dyne et al. (1994), menghasilkan tiga dimensi konstruk OCB, yaitu loyalitas, kepatuhan dan partisipasi bawahannya. Sebagai contoh pemimpin yang memberikan perhatian pribadi kepada para pengikut untuk memajukan pengembangan dan prestasi mereka akan cenderung mendorong para bawahan untuk terlibat secara aktif dan bertanggungjawab dalam proses-proses organisasional. Pemimpin yang memungkinkan para pengikut agar memikirkan permasalahan-permasalahan lama dengan cara-cara yang baru akan mendapatkan loyalitas dan kepatuhan bawahan. Demikian pula pemimpin yang memperagakan model perilaku-perilaku peran bagi para pengikut melalui contoh prestasi-prestasi, karakter, dan atau perilaku pribadi, akan mendorong karyawan untuk patuh dan loyal kepadanya.

Proporsi 4 a: Perilaku-perilaku Pemimpin transformasional secara positif mempengaruhi perilaku OCB bawahan.

Menurut Podsakoff et al. (2000), kepuasan kerja karyawan merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku OCB, di samping komitmen organisasional. Kepuasan kerja adalah segala sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional positif bawahan terhadap penilaian pekerjaan atau pengalaman kerjanya (Locke dalam Vanderberg dan Lance (1992). Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual. Individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggungjawab dan dedikasi. Sehingga hampir tidak ada perdebatan yang runcing di kalangan para peneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.

Proposisi 4b: Kepuasan Kerja secara positif mempengaruhi perilaku OCB bawahan.

Bukti-bukti empiris tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB telah banyak disajikan oleh para peneliti (diantaranya Shore dan Wayne. 1993 ; O'Reilly

dan Chatman, 1986; MacKenzie et al.1998; Bolon, 1997). Namun demikian, konseptualisasi komitmen organisasional yang digunakan umumnya masih bersifat unidimensional yang memandang bahwa komitmen seseorang kepada organisasi tempat ia bekerja sebagai satu dimensi saja. Instrumen yang digunakan adalah Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) yang dikembangkan oleh Porter et al. (dalam Bozeman dan Perrewé, 2001). Padahal, sebagaimana yang ditegaskan Dunham et al.(1994) dan Bozeman dan Perrewé (2001), penggunaan konstruk komitmen organisasional yang multi dimensional diperlukan untuk membangun definisi komitmen organisasional yang bersifat integratif.

Proposisi 4 c : Komitmen Organisasional secara positif mempengaruhi perilaku OCB bawahan.

### **Keinginan Berpindah**

Bycio et al. (1995) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional berhubungan secara negatif dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan profesi dan pekerjaannya saat ini. Kepemimpinan transformasional juga berhubungan secara negatif dengan keinginan berpindah karyawan melalui perilaku pengaruh yang ideal. Pemimpin yang memperagakan model perilaku-perilaku peran bagi para pengikut melalui contoh prestasi-prestasi, karakter, dan/atau perilaku pribadi, akan cenderung menurunkan tingkat keinginan berpindah karyawan.

Proposisi 5 a : Perilaku-perilaku pemimpin transformasional secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah karyawan.

Seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan cenderung memiliki keinginan berpindah yang relatif rendah. Hal ini disebabkan karena motivasi yang diperlihatkan mengisyaratkan bahwa seorang karyawan berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik, karir yang lebih tinggi, penghargaan dan pengakuan atas hasil—hasil kerjanya. Pada saat yang sama individu tersebut mengharapkan kinerja, karir maupun penghargaan dan pengakuan yang ia dapatkan dari organisasi menjadikannya betah dan merasa puas dengan pekerjaan dan kehidupan organisasinya.

Proposisi 5 b : Motivasi kerja secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah karyawan

Penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dan keinginan berpindah di kalangan karyawan juga cenderung menghasilkan kesimpulan yang berbeda-beda. Clugston (2000) dan Hackett et al. (1994) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara negative mempengaruhi keinginan berpindah. Namun Good et al. (1996) tidak menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan keinginan berpindah. Sedangkan Lum et al. (1998) menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif, berhubungan dengan keinginan karyawan untuk berpindah dari organisasinya saat ini.

Proposisi 5 c : Kepuasan Kerja secara negative mempengaruhi keinginan berpindah karyawan.

Penelitian-penelitian empiris yang menghubungkan komitmen organisasional dan keinginan berpindah juga cenderung memberikan kesimpulan yang berbeda-beda. Meyer et al. (1993) menemukan bahwa komitmen afektif dan normative mempengaruhi keinginan berpindah namun mereka tidak menemukan pengaruh yang signifikan antara komitmen kontinuan dan keinginan berpindah. Sedangkan Flackett et al. (1994) menyimpulkan bahwa ketiga komponen komitmen organisasional, baik komitmen afektif, kontinuan dan normative secara negative memenuhi keinginan berpindah.

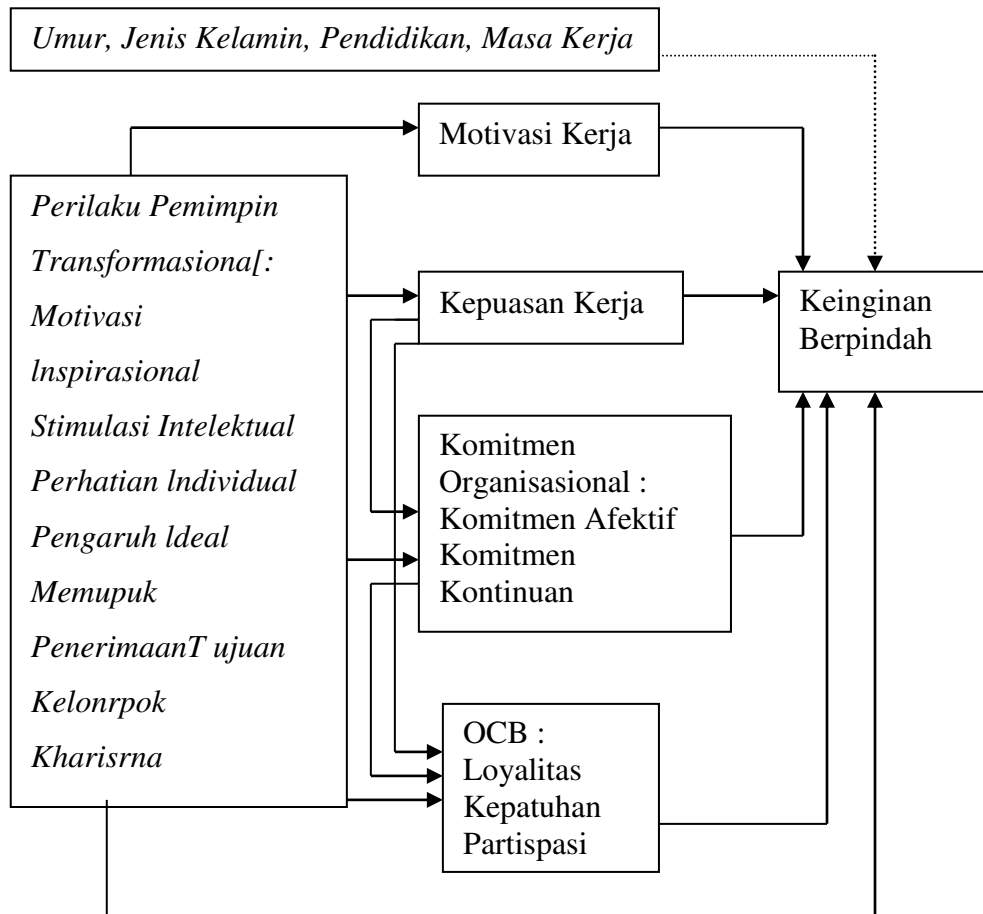
Proposisi 5 d: Komitmen organisasional secara negative mempengaruhi keinginan berpindah karyawan.

OCB merupakan salah satu bentuk perilaku extra role (Morrison dan Phelps, 1999), perilaku yang tidak termasuk sebagai salah satu peran kerja resmi seseorang. Karenanya OCB merupakan peran yang dilakukan secara sukarela. Individu-individu yang memperlihatkan perilaku OCB cenderung memiliki tingkat keinginan berpindah yang lebih rendah dibandingkan individu-individu yang tidak memperlihatkan perilaku OCB. Individu-individu yang menunjukkan tingkat partisipasi, loyalitas dan kepatuhan dalam proses-proses organisasional akan merasakan adanya rasa memiliki (sense of belonging) terhadap organisasi tempat ia bekerja dan karenanya akan memperlihatkan tingkat keinginan berpindah yang relatif rendah

Proposisi 5e: Perilaku OCB secara negative mempengaruhi keinginan berpindah karyawan.

Konseptualisasi dan model beserta proposisi-proposisi yang menghubungkan perilaku pemimpin transformasional dengan perilaku kerja bawahan yang telah dibahas

pada bagian-bagian sebelumnya dapat disimpulkan seperti yang terlihat pada gambar I berikut ini.



**Gambar 1,**  
**Model Hubungan antara Perilaku Pemimpin Transformasional dan**  
**perilaku Kerja Bawahan**

### C. PENUTUP

Model dan proposisi-proposisi yang telah dibahas pada bagian sebelumnya masih memerlukan pembuktian lebih lanjut dengan data data empiris di lapangan. Untuk itu diperlukan , penerapan metode-metode yang tepat sehingga dapat berkontribusi bagi pengembangan pokok-pokok pengetahuan di bidang ini. Beberapa variable lainnya masih bisa dimasukkan untuk menjadikan model yang diajukan lebih komprehensif dan terintegrasi, seperti variabel kinerja individual sebagai variabel hasil (outcome variable),

dan persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural sebagai variable-variabel pemedias (imediating variables).

Pada tataran metodologis, beberapa pedoman dapat diajukan diantaranya adalah: pertama, sample penelitian lebih direkomendasikan dapat memenuhi konsistensi jumlah variabel yang dianalisis dan alat analisis yang digunakan. Sehingga diperlukan jumlah responden yang relatif besar dengan komposisi yang relatif bervariasi. Kedua, meskipun unit analisis adalah individual karyawan, sebaiknya menggunakan lebih dari satu organisasi, mengingat diperlukan variasi persepsi responden terhadap perilaku pemimpinnya. Hal ini dapat juga diatasi dengan memfokuskan penilaian responden terhadap pimpinan atau atasan langsungnya ketimbang pimpinan puncak organisasi. Terakhir alat analisis yang digunakan adalah alat analisis factor, baik exploratory factor analysis, maupun Confirmatory factor analysis serta structural equation modeling. (SEM).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N., & Meyer, J. 1990. *The measurement and antecedents of effective, continuance, and normative commitment.* *Journal of Occupational Psychological*, 63:1-18
- Bacharch, D. G., Bendoly, E., & Podsakoff, P. M. 2001. *Attribution of the "causes", of group performance as an alternative explanation of the relationship between organization citizenship behavior and organizational performance.* *Journal of Applied Psychology*, 86 (6): 1285-1293.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1993. *Transformational leadership and Organizational Culture. PAQ, Spring: 112-121.*
- 1995. *Multifactor Leadership Questionnaire.* *Unpublished Manuscript, Mind Garden Inc, Redwood City California.*
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. 1993 *Panel analysis of the moderating effect of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health, following organizational change.* *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 552-556.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L., 2001. *A comparison of attitude, personality, and knowledge of service oriented organizational citizenship behavior.* *Journal of Applied Psychology*, 86 (1): 29-41.

- Bolon, D. S. 1997. *Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional-analysis involving job satisfaction and organizational commitment. Hospital & Health Service Administration*, 42:221-241.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. 2001. *The effect of item content overlaps on organizational commitment questionnaire turnover cognition relationships. Journal of Applied Psychology*, 8 (1):111-173.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. 1995. *Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transformational leadership. Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478.
- Clugston, M. 2000. *The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. Journal of Organizational Behavior*, 21(4):477-486.
- Connelly, M. S., Gilbert J. A., Zaccaro, S. J., & Threlfall, K. V. 2000. *Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. Leadership Quarterly*, Spring: 65-86.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. 1994. *Organizational commitment: the utility of an integrative definition. Journal of Applied Psychology*. 79 (3): 370-380.
- Egri, C. R., & Herman, S. 2000. *Leadership in the North American environment sector : values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. Academy of Management Journal*. 43 (4) : 571-604.
- Goffee, R., & Jones, G. 2000. *Why should you lead anyone. Harvard Business Review September-October* :63- 70.
- Good, L. K., Page, T. J., & Young, C. E. 1996. *Assessing hierarchical differences in job related attitudes and turnover among retail managers. Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2): 148 - 165.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 2000. *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work*. 7th- Edition. U.S.A. Prentice Hall International Inc.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. 1994. *Further Allen (1991) three component to organizational commitment. Journal of Applied Psychology*, 79 (1): 15-23.

- Haveman, H. A. 1995. *The demographic metabolism of organization: industry dynamic turnover, and tenure distributions*. *Administrative Science Quarterly*. 40: 586-618.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. 1993. *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, And Support for innovation: Key predictor of consolidated business-unit performance*. *Journal of Applied Psychologi*. 78 (6): 891-902.
- Igalens, I., & Rouessel, P. 1999. *A study of the relationships between compensation package, work motivation and Job statisfaction*. *Journal of Marpeting Research*. 27 (3): 333-344.
- Judge, T. A., & Bono, J.E. 2000. *Five factor model of personality and Ttransformational leadership*. *Journal of Apptied Psychologi*. 85 (5): 751-765.
- Kirkpatrick S. A., & Locke, E. A. 1996. *Direct effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes*. *Journal of Applied Psychologi*. 51 (1): 36-51.
- Ko, J. W., price, J. I., & Mueller, C. W. 1997. *Assessment of Meyert and Alen's three component model of organizational commitment in South Korea*. *Journal of Applied Psychologi*. 32 (6): 961-973.
- Konovsky, M. A., & Pugh, s, D. 1994. *citizenship behavior and social exchange*. *Academy of Management Journal*. 37 (3) : 656-669.
- Leonard, N. H., Behauvais, L. L., & Scholl, R. W. *Work motivation: the incorporation of self-concept-based processes*. *Human relation*, 52 (8): 969- 998.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. 1998. *Explaining nursing turnover intent: job satisfaction pay satisfaction or organizational commitment*. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305- 320.
- Lyness, K. S., & Judiesk M, K. 2001. *Are female managers quitters? T he relationship of gender, promotions, and family leaves of absence to voluntary, involuntary, and reduction in force turnover*. *Journal of Apptied Psychologi*; 86 (6): 1167-1178.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. 1998. *Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance*. *Journal of Marketing*. 62: 87-98.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N., 2001. *Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover*. *Journal of Applied Psychologi*. 36 (6): 1294-11399.
- Meyer, J. p., Irving, P. G., & Allen, N. J., 1998. *E xamination of the combined effects of work values and early work eryeriences on organizational commitment*. *Journal of Organizational Behavior*, 19 : 29 -52.
- Meyer, J. p., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. 1993. *Affective and continuances commitment: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations*. *Journal of Applied Psychologi*, 75 (6): 710-720.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1990. Commitment to organizations and occupations: extensions and tests of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4 ): 538-551.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C., 1999. Taking Charge at work: extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*. 42 (4): 403-419.
- Mujiasih B., & Hadi, S. 2003. Persepsi mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dan pengaruhnya terhadap upaya ekstra (extra effort) pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang, Salatiga dan Kabupaten Semarang di Ungaran. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. 10 (2): 198-208.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied psychology*, 71 : 492-499 .
- Pareke, F. Js. 2003. Pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap komitmen organisasi. *Media Ekonomi dan Bisnis*. 15 (1): 40-53.
- Pareke, F. Js., Bachri, S., & Astuti, S. D. 2008. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap keinginan berpindah, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 1, (02 ): 148-161.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22 (1): 80-109.
- Podsakoff P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach D. G. 2000. Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 26:513-563.
- Podsakoff P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* 22 (2): 259-298.
- Podsakoff P. M., MacKenzie, S. B., Morrison, R. H. & Fetter, R. 1990, Transformational leadership behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1 :107-142.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. 2001. The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of applied Psychology*, 86 (6): 1059-1074.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. 1996. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, Spring: 7-19.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. 1993. Commitment and employee behavior : comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5):744-784.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. 2000. Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study, *Journal of Organizational Behavior*, 21: 365-390.



- Siullivan, J. J. 1989. Self-theories and employee motivation- Journal of Management 15: 345-363.*
- Tepper,B . J., Lockhart,D ., & Hoobler,J . 2001. Justice, citizenship and role definition effects. Journal of Applied Psychology 86 (4):799:796.*
- Vanderberg. R. . J., & I,ance,C . E. 1994. Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitmen. Journal on Management, 18 (1): 153-167.*
- Van Dyne ,L., Graham J,W., & Dienesch R.M.1994, Organitational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. Academy of Management, Journal, 37 (4): 765-802.*
- Yulk. G. 1994. Leadership in organizations.3th Edition Prentice-Hall, Inc, New Jersey.*