

EFEK MEDIASI PEMBERDAYAAN PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL

Muhdiyanto

Lukluk Atul Hidayati

Universitas Muhammadiyah Magelang

e-mail: dion_ummgl@yahoo.com

ABSTRACT

Transformational leadership had indentified with leader behavior that more aktif and efektif. This behavior is adviced with give a full motivation to employee, so will give skill to create ekpektasian an employer people and that will motivation with all extra-role behavior. This aim to research is testing mediating effect at transformational leadership effect for empowerment organizational citicion behavior in financial institute non bank at magelang religion. Data for this study were collected using a questionnaire survey sent to 240 responden in financial institute at the Magelang. At lease 204 employee in financial institute non bank that had participated in this research, also same to 71% response rate. The study employee a moderated regression Analysis (MRA) to analyze the hipotesis and assit by the SPPSS 12.00 from windows programs. The result of this research is showed that mediating effect at tranformatonal leadership for organizational citicion behavior significant, and mediating effect empowerment organizational is significant.

Keywords: *Transformational leadership, empowerment organizational, mediating effect.*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi, kehidupan manusia telah mengalami perubahan-perubahan fundamental yang berbeda dalam tata kehidupan yang abadi sebelumnya. Perubahan-perubahan besar dan mendasar tersebut, menuntut penanganan yang berbeda dengan sebelumnya, sehingga diperlukan paradigma baru di bidang kepemimpinan untuk menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan baru.

Kepemimpinan sekarang ini diperlukan yang solid, mampu mengantisipasi perkembangan ke depan, membangun visi, misi, dan strategi serta mengembangkan langkah-langkah kebijakan, sistem kelembagaan dan manajemen yang relevan dengan kompleksitas perkembangan,

permasalahan, dan tantangan yang dihadapi, baik pada tingkat nasional maupun internasional.

Kepemimpinan transformasional menunjuk sebagai proses kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, serta nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan yang diharapkan mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga, kepemimpinan transformasional menunjukkan bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Kepemimpinan transformasional diidentikan dengan perilaku pemimpin yang paling aktif dan efektif (Avoli, 1999). Perilaku ini dicapai dengan memberikan

sebuah motivasi penuh terhadap bawahan, sehingga akan memberikan kemampuan untuk menciptakan eskpektasi seorang bawahan (Bass, 1985; Burns, 1978; Kouzes & Posner, 1987), dan akan mendorong secara luas *extra-role behavior* (perilaku kewargaan organisasional) (Organ, 1998). Perilaku Kewargaan organisasional merefleksikan ciri prediposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh, serta mengindikasikan sikap karyawan yang membalas terhadap tindakan organisasi. Seorang bawahan yang menunjukkan perilaku kewargaan organisasional yang tinggi, akan menghasilkan kinerja yang baik dalam organisasi.

Bukti empiris pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasional dan perilaku kewargaan organisasional telah banyak diteliti oleh peneliti terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional seperti: Podsakoff et al., (1996b); (2000); Chen & Farh, (1999); MacKenzie et al., (1999); Garcia-Morales (2006). Penelitian lain menunjukkan bahwa, dorongan pemimpin berpengaruh negatif terhadap perilaku kewargaan organisasional (Ackfeldt dan Coole, 2003).

Di lain pihak, ada pengaruh tidak langsung antara perilaku pemimpin transformasional terhadap komitmen organisasional dan perilaku kewargaan organisasional bawahan (Bateman & Organ, (1998); Church, (1995)). Seperti penelitian yang menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui pemberdayaan (Avolio et al., 2004). Sedangkan, Pillai et al. (1999) menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung

terhadap perilaku kewargaan organisasional melalui persepsi dan kepercayaan (Podsakoff et al., 1990) serta pertimbangan prosedur (Ehrhart, 2004). Sehingga, bukti empiris tersebut menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen organisasional dan perilaku kewargaan organisasional bawahan.

Kepemimpinan transformasional melalui dorongan perilakunya (Podsakoff et al., 1996b; 2000; Chen & Farh, 1999; MacKenzie et al., 1999; Matheiu & Zajac, 1990; Allen Mayer, 1990; Singh, 2000), akan menghasilkan komitmen organisasional dan perilaku kewargaan organisasional secara langsung. Melalui beberapa atributnya, seperti pemberian motivasi seorang pimpinan kepada bawahan melalui partisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan dan memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Dorongan ini diharapkan memberikan pengaruh terhadap peningkatan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme dikorbankan, sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai serta direalisasikan melalui komitmen organisasional yang tinggi dan kecenderungan ini akan menghasilkan perilaku yang bersifat *extra-role behavior* (perilaku individu yang melebihi standar normal yang dikspektasikan oleh pekerja).

Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri (Yulk, 2001). Kepemimpinan transformasional merupakan bentuk pendekatan secara langsung, yang sering menekankan partisipasi bawahan pada pembentukan tugas bersama, memberikan kesempatan terhadap

pengalaman yang dimiliki dan mendelegasikan suatu otoritas untuk pekerjaan tertentu (Bass, 1985). Selain itu, pemberdayaan dapat menciptakan semangat belajar yang tinggi (*learning organization*) dan pencapaian inovasi seorang bawahan. Hasil empiris menunjukkan bahwa, pemberdayaan merupakan variabel mediating antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja (Bartram & Casimir, 2007) dan inovasi (Jung et al., 2003) serta komitmen organisasional (Avolio et al., 2004). Kepemimpinan transformasional merupakan tipe yang membagikan semangat belajar dan memberikan seluas-luasnya terhadap seorang bawahan. Dengan pemahaman hal tersebut, bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja dengan memberdayakan seorang bawahan terhadap pekerjaannya, sehingga seorang bawahan diharapkan akan termotivasi secara intrinsik dan dapat menciptakan perilaku yang tidak terdeteksi dengan *reward*.

Hasil penelitian Podsakoff et al., (1990); (1996b), Chen & Farh, (1999), MacKenzie et al., (1999), Ehrhart, (2004), Pillai et al., (1999), Singh, (2000), Avolio et al., (2004) memberikan gambaran bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen organisasional dan perilaku kewargaan organisasional dapat secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung bisa dicapai dengan pemberian motivasi seorang atasan terhadap bawahan akan memberikan semangat dan kecenderungan akan menciptakan komitmen organisasional dan perilaku kewargaan organisasional, serta melalui atributnya yang kecenderungan akan menciptakan perilaku kewargaan organisasional dan komitmen organisasional secara tidak langsung. Namun demikian, hasil penelitian Ackfeldt dan Coole, (2003) menunjukkan bahwa,

dorongan seorang pemimpin berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan berpengaruh negatif terhadap perilaku kewargaan organisasional.

Tidak konsistennya tersebut hasil penelitian dan mengingat peran pentingnya pemberdayaan dalam menciptakan perilaku kewargaan organisasional dan komitmen organisasional, maka penelitian ini akan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasional yang dimediasi oleh pemberdayaan. Fokus penelitian ini di sektor lembaga keuangan bukan bank di wilayah Magelang. Sektor lembaga keuangan bukan bank pada akhir-akhir ini, tumbuh begitu pesat. Tentunya dengan pertumbuhan tersebut, akan diiringi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola karyawannya untuk mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi bisa tercapai, bila seorang pemimpin dapat memberdayakan terhadap karyawannya, sehingga karyawan tersebut akan timbul komitmen pada organisasi, bahkan dapat melakukan perilaku yang tidak terdeteksi dengan *reward* (perilaku kewargaan organisasional).

Kepemimpinan transformasional melalui atributnya dapat menciptakan dampak psikologis individu. Hal ini terjadi, dengan dorongan seorang pemimpin melalui motivasi dan mengartikulasikan sebuah visi organisasi kecenderungan seorang bawahan menjadikan komitmen dalam organisasi dan menciptakan perilakunya (perilaku yang tidak terdeteksi dengan *reward*). Kemampuan pemimpin tersebut biasanya melalui dengan memberdayakan seorang karyawan, sehingga dalam penelitiannya ini memunculkan beberapa permasalahan yaitu apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung pada perilaku kewargaan organisasional dan apakah pemberdayaan memediasi

pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasional.

TELAAH TEORITIS

Kepemimpinan

Setiap penulis literatur kepemimpinan, pada umumnya mengajukan pengertian tersendiri tentang kepemimpinan. Locke (1997) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988), kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan

adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sebagai proses para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi. Dengan cara demikian, antar pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat, dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya.

Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga bawahan dan pemimpin bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti ; *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* (Bass & Avolio, 1994).

a. *Attributed charisma*.

Dimensi kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi.

Karisma akan lebih mungkin dihubungkan dengan pemimpin yang menyarankan sebuah visi yang tidak sesuai dengan status quo, tetapi masih dalam ruang gerak penerimaan pengikutnya. Para pemimpin yang tidak karismatik biasanya tidak mendukung status quo atau hanya sedikit memberikan tambahan perubahan. Selain itu, penggunaan strategi inovatif yang terlihat menghasilkan atribusi keahlian superior kepada pemimpin dan pengikutnya.

Para pemimpin dipandang sebagai karismatik, jika mereka membuat pengorbanan diri, mengambil resiko pribadi, dan mendatangkan biaya tinggi untuk mencapai visi yang mereka dukung. Kepercayaan merupakan komponen penting dari karisma dan pengikut lebih mempercayai pemimpin yang kelihatan tidak terlalu termotivasi oleh kepentingan pribadi daripada perhatian terhadap pengikutnya. Sehingga pemimpin karismatik dijadikan suri tauladan, idola dan model panutan oleh pengikutnya.

b. *Idealized influence.*

Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Selain itu, dimensi ini memperlihatkan perilaku seorang pemimpin transformasional yang memiliki keyakinan diri yang kuat, seperti selalu hadir di saat-saat sulit, memegang teguh nilai-nilai dan menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya, serta memberikan visi yang jelas, dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti.

Pemimpin memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah

dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengindentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang mengedepankan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

c. *Inspirational motivation.*

Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu di realisasikan melalui komitmen yang tinggi.

Selain itu, karyawan diberikan tantangan untuk mencapai standar yang tinggi, mengajak karyawan untuk memandang ancaman, dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Oleh karena itu, dimensi ini menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu.

d. *Intellectual Stimulation*

Dimensi ini seorang pemimpin mengajak karyawan melihat perspektif baru. Imajinasi, dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin ini dalam mengajak karyawan berkreasi. Seorang pemimpin yang risau dengan *status quo*, maka tanyakan mengapa organisasi harus tetap dalam keadaan *status quo* itu. Pemimpin

harus berani mengajak karyawan dengan menentang tradisi uang, dan bertanya tentang asumsi lama. Pemimpin menyadari bahwa sering kali kepercayaan tertentu telah menghambat pola berpikir, oleh karenanya, mengajak karyawannya untuk mempertanyakan, meneliti, mengkaji dan jika perlu mengganti kepercayaan itu

e. *Individualized consideration.*

Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

Selain itu, dimensi ini memperlihatkan perilaku pemimpin yang merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para karyawannya, serta berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan. Dibangkitkannya semangat belajar pada para karyawannya dan juga memberi kesempatan belajar seluas-luasnya. Di lain pihak, juga memberikan pelatihan pada bawahan dan selalu mendengar karyawannya dengan penuh perhatian serta secara sadar bahwa seorang pemimpin tidak bisa sendiri.

Lebih lanjut, Podsakoff (Hui Wang, 2005) menunjukkan beberapa aspek kepemimpinan transformasional. Pertama, selalu mengemukakan pandangan-pandangannya. Pemimpin mengemukakan berbagai pandangannya tentang masa depan perusahaan. Karyawan dapat mengerti tentang tujuan perusahaan yang dikomunikasikan oleh atasan. Kedua, menjadi contoh bagi bawahan. Pemimpin memberikan contoh kepada bawahannya, untuk senantiasa mengikuti nilai-nilai yang dikemukakan oleh pemimpin pada bawahannya, maupun memberi contoh dalam pencapaian-pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Ketiga, membantu perkembangan

kerjasama. Perilaku ini berupaya untuk menjalin kerjasama yang erat antara atasan dan bawahan, serta melibatkan mereka dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan mengorbankan kepentingan-kepentingan sesaat. Keempat, memberikan dukungan individual kepada bawahan. Perilaku ini menunjukkan bahwa atasan menghormati para bawahannya, memperhatikan dinamika yang terjadi pada diri mereka serta memberi perhatian pada perasaan dan kebutuhan-kebutuhan pribadi mereka. Kelima, stimulasi intelektual, perilaku yang dilakukan para atasan dalam rangka menantang para pekerja untuk menguji kembali asumsi-asumsi mereka tentang berbagai masalah yang dihadapi dalam pekerjaan dan mengajak mereka untuk menacari cara-cara kreatif guna meningkatkan performansi mereka. Keenam, Mengharapkan performansi kerja yang tinggi, pemimpin menunjukkan pengharapannya pada karyawan untuk menampilkan performansi yang tinggi dalam menjalani pekerjaannya.

Aspek-aspek kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Podsakoff (Hui Hang, 2005) pada hakekatnya sama, tetapi hanya item yang menunjukkan banyak dan sedikit. Namun, penelitian pada umumnya menggunakan dimensi dari Bass (1984). Dengan demikian, aspek yang ada dalam kepemimpinan transformasional tersebut, diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan kinerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

Perilaku Kewargaan Organisasional

Perilaku kewargaan organisasional diperkenalkan sejak 20 tahun yang lalu dengan dasar teori disposisi/kepribadian dan sikap kerja. Perilaku kewargaan organisasional merupakan aspek unik yang ada dalam individu seseorang, tetapi sifat ini berada dalam persyaratan formal, lebih lanjut, bersifat bebas

dan tidak secara implisit dalam berada prosedur kerja dan sistem pemberian upah formal. Namun, kegiatan yang dilakukan ini sangat penting dalam sebuah organisasi karena dapat meningkatkan kinerja dan keefektifan organisasi.

Sejumlah ukuran keefektifan dari organisasi sebagai akibat konsekuensi dari perilaku kewargaan organisasional yaitu tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, kualitas pelayanan dan profitabilitas (Balino, 1999). Selain itu, perilaku kewargaan organisasional juga menunjukkan motivasi yang tinggi (Sheila, 2001), komitmen terhadap organisasi (Organ, 1995) dan evaluasi kinerja yang lebih tinggi (Allen dan Rush, 1998). Konsekuensi perilaku kewargaan organisasional tersebut bisa kurang diperhatikan, manakala terdapat penyimpangan perilaku kewargaan organisasional seperti cari muka dan politik (Eastman, 1994).

Perilaku kewargaan organisasional didefinisikan sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif (Organ, 1998). Dasar kepribadian untuk Perilaku kewargaan organisasional merefleksikan ciri predileksi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh. Motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasional. Akan tetapi yang lebih penting, perilaku kewargaan organisasional bahwa karyawan harus merasa diperlakukan secara adil yang mencakup prosedur dan hasilnya. Selain peran ekstra atau diluar panggilan tugas, dimensi yang lain bahwa perilaku kewargaan organisasional bersifat bebas memilih dan tidak perlu diatur dengan sistem penghargaan formal organisasi.

Perilaku kerwargaan organisasional mempunyai beberapa dimensi. Menurut Organ (1998), ada lima dimensi perilaku kewargaan organisasional, seperti *altruisme*, *conscientiousness* (kehati-hatian), *courtesy*

(sopan), *civic virtue* (kepentingan umum/warga organisasi) dan *sportsmanship* (sikap sportif) (Organ, 1998).

Altruisme, unsur ini terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas/pekerjaannya dalam keadaan tertentu seperti biasanya, misalnya membantu saat rekan kerja tidak sehat

Conscientiousness, mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya yang diberikan (dalam hal berperilaku) dilakukan dengan cara melebihi/diatas apa yang disyaratkan, misalnya lembur untuk menyelesaikan proyek

Civic virtue, ikut serta mendukung fungsi administrasi. Perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya rela mewakili perusahaan untuk program bersama.

Sportsmanship, lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan-gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan tidak menengahkan tanpa harus kompak, misalnya ikut menanggung kegagalan proyek tim yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasehat anggota.

Courtesy, termasuk perilaku seperti membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengerangi berkembangnya suatu masalah. Kebiasaan menunjuk pada tindakan pengajaran, kepada orang lain sebelum ia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya, misalnya memahami dan berempati walaupun saat dikritik (Bettencourt et al. 2001).

Lebih lanjut, Podsakoff et al. (2000) menunjukkan beberapa dimensi dari perilaku kewargaan organisasional yaitu

a. *Helping behavior*, *altruism*, *courtesy*, *peacemaking*, *cheerleading* dan *interpersonal helping*.

Secara sukarela membantu orang lain yang berkaitan dengan pekerjaannya, mencegah terjadinya masalah dalam pekerjaan, membantu dalam mencegah, menyelesaikan, mengurangi konflik interpersonal, membantu teman sekerja dalam pekerjaannya.

b. *Sportmanship*

Mempertahankan sikap positif ketika sesuatu tidak sesuai dengannya, tidak sakit hati ketika orang lain tidak mengikuti sarannya, mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kelompok dan tidak menolak ide orang lain.

c. *Organizational loyalty dan spreading goodwill*

Merupakan pendukung organisasi, melindungi dan memerangi ancaman dari luar, kesetiaan pada pemimpin organisasi secara menyeluruh, tindakan menghindari ancaman, tindakan sukarela yang memberi kontribusi terhadap keefektifan organisasi.

d. *Organizational compliance, generalized compliance, organizational abedience, dan job dedication*

Penerimaan terhadap peraturan, peranan prosedur, sehingga lebih merupakan kepatuhan terhadap organisasi, berhati-hati dalam membantu orang lain, menghormati peran, intruksi, ketepatan waktu, kehadiran dan penyelesaian tugas dan pendisiplinan diri.

e. *Individual initiative, concientiouness, dan personal industry*

Peran ekstra berkaitan dengan perilaku yang berhubungan dengan tugas, kehadiran, ketepatan waktu, penghematan sumber daya dan kinerja dari tugas diluar kewajibannya

f. *Civiv vertue, organizational paticipation, dan protecting the organization*

Menunjukkan komitmen terhadap organisasi dengan keinginan individu berpartisipasi secara aktif dalam organisasi, memonitor lingkungan yang berupa kesempatan, ancaman dan hal-hal menarik

lainnya, rela bertanggung jawab secara konstruktif

g. *Self development*

Kerelaan individu meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kemampuannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap organisasi.

William dan Anseron (1991) membagi dimensi perilaku organisasional ke dalam dua kategori besar yaitu perilaku kewargaan organisasional pada level organisasi (OCBO) yang merupakan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi secara umum seperti kepatuhan pada peraturan dan perilaku kewargaan organisasional pada level individu (OCBI) yang bermanfaat secara langsung bagi organisasi, misalnya altruisme. Dimensi perilaku kewargaan organisasional dari Organ (1998), William (1991) dan Podsakoff (2000), menunjukkan hal yang sama yaitu kepatuhan, kesetiaan dan loyalitas terhadap organisasi. Penelitian pada umumnya menggunakan dimensi yang lebih umum (*altruism, concientiouness, courtesy, civic vertue dan spormonship*), tergantung dari *setting* penelitian. Penelitian ini menggunakan dimensi yang lebih umum (Organ, 1998).

Semua jenis perilaku kewargaan organisasional yang berbeda-beda akan memberikan dampak yang berharga bagi organisasi, meskipun perilaku kewargaan organisasional sering tidak terdeteksi dengan sistem penghargaan. Sehingga, perilaku kewargaan organisasional perlu diperhatikan keberadaannya dalam organisasi.

Pemberdayaan

Pemberdayaan bawahan oleh seorang pemimpin merupakan komponen dasar dalam manajerial dan mendukung dalam efektivitas organisasi. Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai

mereka sendiri (Yulk, 2001). Definisi tersebut, pemberdayaan mencakup empat elemen yaitu

a. Makna

Terkait dengan kandungan dan konsekuensi dari pekerjaan konsisten dengan nilai-nilai dan idealisme seseorang. Seorang karyawan akan melaksanakan pekerjaannya didasarkan pada nilai-nilai tertentu, bahkan pekerjaan yang dilaksanakan tersebut harus memberikan kemanfaatan bagi dirinya.

b. Determinasi diri

Seseorang memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan itu diselesaikan. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan harus didasarkan schedule yang ada, kapan dimulai dan kapan akan berakhir, sehingga dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus sesuai dengan targetnya.

c. *Self-efficacy*

Seseorang memiliki kepercayaan diri yang tinggi mengenai kemampuan melakukan pekerjaan secara efektif. Seorang dalam melaksanakan pekerjaannya harus percaya akan kemampuannya, dan disesuaikan dengan tingkat kompetensi yang dimiliki. Kepercayaan merupakan faktor kunci dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

d. Dampak

Seseorang yakin bahwa sangat mungkin untuk memiliki dampak penting pada pekerjaan dan lingkungan kerja. Pekerjaan yang dilakukan akan mempunyai pengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi, dan penekannya akan memberikan manfaat yang lebih atau memberikan kemaslahatan organisasi tersebut. Majunya organisasi merupakan salah satu sumbangan dari dirinya yang pernah dilakukannya.

Lebih lanjut, pemberdayaan kecenderungan memberikan partipatif dan program keterlibatan karyawan yang tidak mengurangi perasaan tidak memiliki atau membiarkan orang merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan berharga. Sebagai contoh,

mengizinkan bawahan untuk melakukan sebuah tugas dan diberikan tanggungjawab dalam pengambilan keputusannya juga. Ada beberapa bentuk pemberdayaan karyawan yaitu

a. *Participative Management*

Partisipasi seorang bawahan bersama-sama dengan seorang atasan dalam hal pengambilan keputusan. Pemberdayaan ini dilakukan karena semakin rumitnya pekerjaan, sehingga terkadang atasan tidak mengerti apa yang dilakukan oleh seorang bawahan. Pemberdayaan ini diharapkan karyawan dapat memberikan kontribusi dan dicapai keputusan yang terbaik.

b. *Representative Participation*

Partisipasi karyawan diwakilkan oleh sekelompok karyawan saja. Hal ini, kelompok diizinkan untuk mengambil keputusan bersama-sama manajemen.

c. *Quality Circles*

Partisipasi sekelompok karyawan yang memiliki tanggungjawab dalam hal kualitas di perusahaan. Kelompok ini mendiskusikan masalah, menyarankan solusi dan menjalankan tindakan koreksi. Kelompok ini pada umumnya memberikan umpan balik, kemudian manajemen yang pada akhirnya memiliki keputusan akhir mengenai solusi yang akan dijalankan.

d. *Employee Stock Ownership Plans*

Program perusahaan terhadap karyawan dalam hal kepemilikan saham perusahaan. Kepemilikan ini diharapkan kepuasan kerja karyawan meningkat dan bekerja lebih efektif, karena kinerja yang baik berarti akan menguntungkan pula bagi karyawan tersebut.

Adanya pemberdayaan karyawan, diharapkan motivasi karyawan meningkat, seiring dengan kesempatan untuk berkembang, tanggungjawab dan keterlibatan yang juga meningkat. Pemberdayaan merupakan bentuk memfasilitasi dan memotivasi perilaku dalam organisasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Conger &

Kanungo, 1998). Sehingga, dengan keterlibatan ini diharapkan menimbulkan perilaku yang baik dan menguntungkan bagi organisasi.

Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kewargaan Organisasional

Kepemimpinan transformasional memberikan dorongan kepada bawahan untuk pencapaian visi yang akan datang daripada memberikan *reward* dan *punishment*. Kepemimpinan transformasional dalam memberikan visi dengan melibatkan perilaku yang *inspirational* dari bawahan untuk mengawasi dan membangun kepercayaan diri bawahan dalam pencapaian tujuan.

Berapa penelitian menganalisis gaya kepemimpinan terhadap perilaku kewargaan organisasional. Penelitian Smith et al. (1983), yang menunjukkan bahwa hubungan antara dorongan seorang pemimpin terhadap dimensi dari pada perilaku kewargaan organisasional dengan *altruisme* dan pemenuhan secara umum. Kepemimpinan karismatik (Deluga, 1995), *Leader-member Exchange* (Wayne & Green, 1993) juga dihubungkan dengan perilaku kewargaan organisasional. Hubungan positif antara monitor pemimpin dan perilaku pada perilaku kewargaan organisasional karyawan (Niehof, 1993). Studi lain mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung antara perilaku pimpinan dan perilaku kewargaan organisasional (Bateman dan Organ, 1983). Penelitian Podsakoff, et al. (1990), menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional dan perilaku kewargaan organisasional. Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja, komitmen, dan kepercayaan (Podsakoff et al., 1996).

Kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi bawahannya, berdasarkan aspirasi, identitas, kebutuhan, preferensi, dan nilai seperti kemampuan

potensial yang dimilikinya. Lebih khusus, kepemimpinan transformasional dalam membangun spirit tim melalui antusias, standar moral yang tinggi, integritas dan optimisme, dan memberikan pemahaman kepada bawahan dalam pencapaian perilakunya. Kepemimpinan transformasional dapat mencapai tentang akan pentingnya tentang kesadaran, memberikan perhatian yang lebih terhadap bawahan dan mendorong pencapaian kebutuhan yang tertinggi dan kecenderungan menciptakan perilaku yang tidak terdeteksi dengan *reward*. Perilaku kewargaan organisasional dipengaruhi oleh ekspresi pimpinan secara timbal balik. Namun demikian, pimpinan sering dijadikan pusat dalam hubungan timbal balik, yang penekanannya pada pengelolaan bawahan untuk menciptakan perilaku yang efektif. Maka dalam penelitian ini dihipotesiskan sebagai berikut:

H1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional

Kepemimpinan transformasional, pemberdayaan, dan perilaku kewargaan organisasional

Pemberdayaan karyawan dalam suatu organisasi sangatlah dibutuhkan. Thomas (1990) berpendapat bahwa, pemberdayaan didefinisikan dengan sebagai peningkatan motivasi intrinsik yang dibentuk empat dimensi yaitu kompetensi, pengaruh, pemberian arti dan *self-determination*. Kepemimpinan transformasional memberikan kecenderungan memberikan sebuah fasilitas pengembangan dan inisiatif bagi bawahan (Shamir, 1990). Sehingga, pemberdayaan dalam suatu organisasi dapat dilakukan tergantung dari kebijakan pemimpin itu sendiri.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja dimediasi oleh pemberdayaan Timothy (2005). Selain itu, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel keluaran seperti kinerja bawahan (Spreitzer, 1995; Kirkman &

Rosen, 1999), kepuasan bawahan (Lashinger et al., 2001), komitmen organisasional (Avolio et al., 2004) dan efektivitas tim (Ozaralli, 2003) yang dimediasi oleh pemberdayaan. Penelitian Jung et al. 2003) menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap inovasi organisasi yang dimediasi pemberdayaan dan dorongan inovasi.

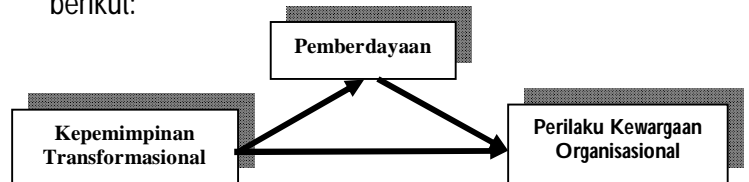
Pemberdayaan karyawan merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Kepemimpinan transformasional melalui *individualized consideration*, yaitu dengan merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para karyawannya. Pemimpin berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan, membangkitkannya semangat belajar pada para karyawannya, dan memberi kesempatan belajar seluas-luasnya. Selain itu, melatih dan selalu mendengar karyawannya dengan penuh perhatian. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif.

Kepemimpinan transformasional yang mengedepankan pada pertimbangan individu dan rangsangan intelektual, sehingga akan membantu untuk tumbuh dan berkembang dan memberikan kepuasan yang dirasakan, serta memberikan peranan dorongan perilaku kewargaan organisasional. Otonomi dalam sebuah pekerjaan akan menciptakan suatu kreativitas dan inisiatif yang tinggi sehingga potensial melaksanakan perilaku kewargaan organisasional. Akhirnya, kepemimpinan transformasional melibatkan pada bawahan dengan pertimbangan individu yang memperhatikan kebutuhan dan merespon terhadap pengembangan yang potensial, sehingga hipotesis yang ke tiga:

H3. Pemberdayaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasional

Model Penelitian

Secara skematik efek pemediasian pemberdayaan pada pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasional dan perilaku kewargaan organisasional sebagai berikut:



Gambar. 1 Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Pemilihan *setting* penelitian ini didasarkan pada penelitian sebelumnya, mengenai kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasional yang sebagian besar dilakukan di perusahaan manufaktur, rumah sakit, dan perbankan (misal Smith, Organ & Near, 1983). Ketiga jenis perusahaan atau organisasi yang merupakan *setting* penelitian tersebut, karena tugasnya terstruktur, jelas dan dilakukan secara rutin, serta interaksi antara karyawan dengan pemimpin secara langsung. Kondisi ini yang mendorong karyawan berperilaku diluar diskripsi pekerjaan dan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada organisasi yang bergerak di bidang lembaga keuangan bukan bank (misal pegadaian, leasing, sewa guna usaha, asuransi, dll) di wilayah Magelang. Hal ini disebabkan pengujian beberapa variabel mengenai perilaku kewargaan organisasional dipengaruhi oleh kesibukan atau kebanyakan pekerjaan yang harus dikerjakan dan adanya respon dari pimpinan langsung. Target populasi dalam penelitian ini adalah karyawan beberapa lembaga keuangan bukan bank yang mempunyai pekerjaan sama yaitu sebagai

karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan.

Penelitian dengan individu sebagai unit analisis memerlukan sampel dengan kriteria tertentu. Karakteristik sampel digunakan untuk menyampaikan ciri sampel relatif terhadap populasi. Dalam penelitian ini, *nonprobabilistic sampling* digunakan sebagai suatu metode pemilihan sampel, dan tekniknya adalah *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan dengan masa kerja diatas 1 tahun. Peneliti menggunakan kriteria masa kerja diharapkan karyawan tersebut sudah memiliki interaksi yang cukup lama dengan rekan kerjanya serta sudah memahami kondisi dan *shared cognitives* di tempat perusahaan dia bekerja (Prayogo, 2008).

Jumlah sampel yang diambil sebesar 150 responden dari seluruh karyawan lembaga keuangan bukan bank di wilayah Magelang. Penentuan jumlah sampel penelitian ini, menggunakan beberapa pendapat. Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006) mengatakan bahwa, ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk penelitian, sedangkan Cooper dan Schindler (2006) batas minimal pengambilan sampel adalah 100 responden.

Metode Pengumpulan data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini akan dikumpulkan dengan kuesioner yang harus diisi oleh responden. Kuisisioner ini terdiri dari empat bagian pertanyaan, yaitu bagian pertama mengenai pengukuran variabel kepemimpinan transformasional (8 butir), bagian dua mengenai pengukuran variabel perilaku kewargaan organisasional (10 butir), bagian tiga mengenai pengukuran variabel pemberdayaan (8 butir) dan bagian dua mengenai komitmen organisasional (5 butir).

Pengukuran Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu

- a. Variabel kepemimpinan transformasional
Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku atasan yang membantu karyawan mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih baik, yang kemudian akan menyebabkan mereka bekerja melampaui ekspektasi atasan (Bass, 1985). Perilaku kepemimpinan transformasional memiliki lima dimensi pokok, yaitu *idealized influence attributed, idealized influence behavior, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Ke lima dimensi tersebut saling berhubungan, dan secara konseptual dimensi-dimensi tersebut tidak bisa dibedakan, sehingga semua item pengukuran variabel ini diagregasikan dalam satu variabel yaitu kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1999), yaitu *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, yang terdiri atas 8 item dengan lima skala likert, dari 1 untuk sangat tidak setuju sampai dengan 5 untuk sangat setuju. Contoh butir pertanyaannya adalah "Menampakkan kuasa dan rasa percaya diri"
- b. Variabel perilaku kewargaan organisasional
Perilaku kewargaan organisasional merupakan aspek kegiatan individu ditempat kerja, namun kegiatan ini berada di luar persyaratan formal pekerjaan mereka, bersifat bebas dan tidak secara eksplisit ada dalam prosedur kerja dan sistem pemberian upah formal (Organ dan Ryan, 1995). Perilaku kewargaan organisasional memiliki lima dimensi yaitu, *civic virtue, altruism, conscientiousness, sportsmanship dan courtesy*. Dalam penelitian ini, diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Podsakoff et al.

(1999), yang terdiri atas 10 item dengan lima skala likert, dari 1 untuk sangat tidak setuju sampai dengan 5 untuk sangat setuju. Contoh butir pertanyaannya adalah "Membantu rekan-rekan kerja yang tidak hadir"

- c. Variabel pemberdayaan
Pemberdayaan merupakan cerminan perasaan individu terhadap *sharing of power* dan *control* ditempat yang ditunjukkan dengan empat unsur (*meaning, competence, self-determination* dan *impact*) yang diyakini sebagai hubungannya antara tempat kerja dengan diriya. Dalam penelitian ini, diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Menon dan Borg (1995), yang terdiri atas 8 item dengan lima skala likert, dari 1 untuk sangat tidak setuju sampai dengan 5 untuk sangat setuju. Contoh butir pertanyaannya adalah "Pekerjaan yang saya lakukan adalah penting bagi saya"

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas yaitu prosedur pengujian untuk melihat apakah instrumen atau pertanyaan yang dipakai dalam kuesioner dapat mengukur dengan cermat atau tidak. Pengujian validitas dilakukan secara statistik dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* yaitu menggunakan software SPSS 11,5 for windows. Hal ini dilakukan karena penelitian bertujuan untuk menguji hipotesis atau menjawab masalah penelitian (Hair et al, 2006).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi suatu alat ukur. Reliabilitas merupakan syarat tercapainya validitas instrumen penelitian dengan tujuan tertentu. Reliabilitas instrumen

penelitian diuji dengan menggunakan Cronbach's Alpha 0,60 (Hair, et al. 2006).

Metode Pengujian Hipotesis

Penelitian ini alat analisis yang digunakan, adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA) (Ghozalu, 2008). MRA merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear, dimana persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel *independent*).

Uji pemediasian diestimasi dengan menggunakan tiga persamaan regresi sesuai prosedur Baron dan Kenney (1986). Langkah pertama adalah meregresikan variabel terikat pada variabel bebas. Kedua, meregresikan variabel pemediasi pada variabel bebas, dan meregresikan variabel terikat pada variabel pemediasi. Ketiga, meregresikan variabel terikat pada dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel pemediasi.

Lebih lanjut, efek pemediasian tercapai dengan beberapa kondisi. Pertama, variabel bebas berpengaruh signifikan pada variabel terikat. Kedua, variabel bebas juga menunjukkan berpengaruh signifikan pada variabel pemediasi, dan variabel pemediasi berpengaruh signifikan pada variabel terikat. Ketiga, variabel bebas dan pemediasi berpengaruh signifikan pada variabel terikat. Jika pengaruh variabel bebas pada variabel terikat dalam persamaan 3 lebih kecil daripada persamaan 1, dikatakan sebagai pemediasian parsial (*partial mediating*). Lebih lanjut, pemediasian dikatakan penuh (*fully mediation*), jika variabel bebas tidak mempunyai pengaruh variabel terikat ketika variabel pemediasi dikontrol (Baron & Kenney, 1986).

Hasil Penyebaran Kuesioner

Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner ke berbagai Lembaga Keuangan Bukan Bank di wilayah Magelang. Sebelum penelitian langsung ke lapangan, peneliti mengajukan surat ijin riset kepada 8 lembaga keuangan bukan bank.

Penyebaran kuesioner ini memerlukan waktu lebih kurang 4 bulan. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 240 responden. Kuesioner yang kembali berjumlah 210 (*response rate* 71%), tetapi yang dapat digunakan dalam penelitian ini hanya berjumlah 204 kuesioner. Sisanya tidak dapat digunakan karena kurang lengkapnya jawaban dan data. Data karyawan bank yang merupakan sampel dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4

Tabel 4
Hasil Penyebaran Kuisisioner

No	Nama Bank	Kuisisioner diedarkan	Kuisisioner kembali	Respon se Rate (%)	Kuisisioner terpakai
1	Adira Finance	40	37	85	35
2	BAF	40	35		35
3	OTO Finance	40	39		36
4	FIF	40	34		34
5	Nusantara Sakti	20	17		17
6	Pegadaian	20	15		14
7	Ansuransi Jiwa Seraya	20	16		16
8	Ansuransi Bumi Putera	20	14		14
Total		240	210		204

Gambaran Umum Responden

Tabel 5 menyajikan demografi responden. Demografi responden menunjukkan 97 laki-laki dan 113 perempuan. Masa kerja karyawan yang kurang dari 1 tahun tidak memenuhi kriteria, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 204 responden. Riwayat pendidikan terdiri atas SMA sebanyak 99 responden, Akademi sebanyak 67 dan Sarjana sebanyak 42 responden. Selanjutnya ada 2 responden yang mengisi lain-lain, yaitu berpendidikan SMP. Usia responden kurang dari 21 tahun sebanyak 32 responden dan selebihnya lebih dari sama dengan 21 tahun.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Tabel 6 menyajikan hasil pengujian validitas penelitian. Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa, variabel kepemimpinan

transformatif (KT) *loading* dikomponen 3 (tiga), perilaku kewargaan organisasional (OCB) *loading* di komponen 2 (dua), pemberdayaan (PB) *loading* dikomponen 1 (satu). Beberapa item pertanyaan kuisisioner dikeluarkan, karena mempunyai *loading* di bawah 0,40. Lebih lanjut, item pertanyaan kuisisioner yang dikeluarkan yaitu OCB8, dan PB1. Hal ini sesuai dalam pengukuran *convergent validity* suatu instrumen riset dapat diterima jika nilai *loading* setiap item atau indikator terhadap variabel yang diukurnya adalah $\geq 0,4$ dan *loading* tidak lebih dari 1 (satu) faktor Hair *et al.* (2006).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dari setiap instrumen dilakukan untuk melihat konsistensi internal penelitian ini. Konsistensi internal suatu alat ukur adalah homogenitas suatu alat ukur untuk mengukur suatu konstruk (Sekaran, 2000). Hasil uji reliabilitas penelitian juga ditunjukkan pada tabel 6. Hasil ini menunjukkan bahwa, keseluruhan konstruk memberikan nilai *Cronbach Alpha* antara rentang 0,7 sampai 0,9. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60 (Nunnally, 1967). Hasil pengujian instrumen pada penelitian ini dapat disimpulkan alat pengukurannya reliabel, karena terletak pada rentang 0,7 sampai 0,9.

Tabel 5
Demografi Responden

No	Keterangan	
1	Jenis Kelamin	
	a. Laki-laki	97
	b. Perempuan	113
	Total	210

2	Masa Kerja	
	a. < 1 tahun	21
	b. ≥ 1 – 5 tahun	69
	c. ≥ 5 – 10 tahun	83
	d. ≥ 10 tahun	37
	Total	210
3	Pendidikan Terakhir	
	a. SMA atau sederajat	99
	b. Akademi atau sederajat	67
	c. Sarjana	42
	d. Pasca sarjana	0
	e. Lain-lain	2
	Total	210
4	Usia	
	a. < 21 tahun	32
	b. ≥ 21 – 26 tahun	58
	c. ≥ 26 – 31 tahun	72
	d. ≥ 31 tahun	48
	Total	210

Tabel 6
Uji Validitas dan Reliabilitas

	Komponen				Cronbach's Alpha	Keterangan
	1	2	3	4		
Kepemimpinan Transformasional (KT)					.885	Reliabel
KT1			.530			
KT2			.710			
KT3			.675			
KT4			.795			
KT5			.835			
KT6			.796			
KT7			.681			
KT8			.773			
Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)					.876	Reliabel
OCB1		.778				
OCB2		.603				
OCB3		.711				
OCB4		.726				
OCB5		.890				
OCB6		.694				
OCB7		.724				
OCB9		.502				
OCB10		.553				
Pemberdayaan (PB)					.930	Reliabel
PB2	.738					
PB3	.853					
PB4	.841					
PB5	.842					
PB6	.836					
PB7	.744					
PB8	.772					

Sumber: Data diolah

c. Hasil Statistik Deskriptif

Tabel 7 menunjukkan mean, standard deviasi, dan korelasi variabel-variabel penelitian. Mean kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 3,795, perilaku kewargaan organisasional (OCB) sebesar 4,278, dan pemberdayaan (PB) sebesar 4,130, sehingga semua variabel menunjukkan nilai diatas rata-rata. Tabel 7 juga menunjukkan koefisien korelasi antar variabel. Semua koefisien korelasi positif, kecuali komitmen organisasi (KO). Hal mengindikasikan bahwa, korelasi antar variabel berpengaruh secara langsung.

Tabel 7
Deskriptif Statistik

Variabel	Mean	Std. Deviation	Koefisien Korelasi		
			KT	OCB	PB
KT	3.795	.6499	1		
OCB	4.278	.6441	.236**	1	
PB	4.130	.6138	.401**	.396**	1

** $p < 0,01$; N = 204

d. Analisis Regresi

Uji hipotesis difokuskan pada koefisien beta, t-test dan *p-value*, untuk menguji dan menganalisis pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, dan variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel pemediasi, serta kekuatan pengaruhnya dimasing-masing konstruk. Lebih lanjut, F-test anova, R dan R-square untuk menganalisis pada pengaruh variabel-variabel. Analisis beta dibentuk pada pengaruh variabel terikat dan variabel bebas. Jika koefisien beta dikatakan positif, variabel bebas mempunyai pengaruh positif pada variabel terikat. Sebaliknya, jika koefisien beta dikatakan negatif,

variabel bebas mempunyai pengaruh negatif pada variabel terikat. Analisis dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar $< 0,05$.

Tabel 8 menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional (KT) pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) dengan pemberdayaan (PB) sebagai variabel mediasi. Pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara signifikan pada perilaku kewargaan organisasional ($\beta = 0,234$; $t = 3,455$; $p < 0,05$), sehingga H1 didukung.

Pengaruh kepemimpinan transformasional (KT) pada pemberdayaan (PB) signifikan ($\beta = 0,378$; $t = 6,215$; $p < 0,05$). Lebih lanjut, pengaruh pemberdayaan (PB) pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) juga menunjukkan signifikan ($\beta = 0,415$; $t = 6,128$; $p < 0,05$). Setelah pemberdayaan (PB) dimasukkan sebagai variabel mediasi, pengaruh kepemimpinan transformasional (KT) terhadap perilaku kewargaan organisasional (OCB) menjadi tidak berpengaruh secara signifikan ($\beta = 0,092$; $t = 1,131$; $p > 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa, hubungan dimediasi secara penuh (*fully mediated*) (Baron & Kenney, 1986). Ini berarti H2 didukung.

Tabel 8 juga menunjukkan variasi perilaku kewargaan organisasional yang dapat dijelaskan variabel-variabel bebas dan mediasi. Variasi perilaku kewargaan organisasional (OCB) dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 0,051%, sedangkan 0,949% dijelaskan oleh faktor lain. Lebih lanjut, ketika pemberdayaan (PB) dimasukkan dalam persamaan, variasi perilaku kewargaan organisasional (OCB)

dijelaskan 2 variabel bebas yaitu pemberdayaan (PB) dan kepemimpinan transformasional (KT) mencapai 0,156%, sedangkan 0,844% dijelaskan oleh faktor lain.

Tabel 8
Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan, dan Perilaku Kewargaan Organisasional

Variabel bebas	Variabel terikat					
	OCB			PB		
	β	t	Sig.(P)	β	t	Sig.(P)
Tahap I						
KT	0,234	3,455	0,001			
R			0,056			
R ²			0,051			
F			11,938			
Tahap II						
KT				0,378	6,215	0,000
PB	0,415	6,128	0,000			
R			0,157			0,161
R ²			0,153			0,156
F			37,548			38,630
Tahap III						
KT	0,092	1,131	0,191			
PB	0,377	5,098	0,000			
R			0,164			
R ²			0,156			
F			19,703			

Sumber: data diolah

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan menguji efek mediasi pemberdayaan pada pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasional.

Pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasional (H1) berpengaruh signifikan. Hasil ini mendukung penelitian, Podaskoff, MacKenzie dan Bommer (1996), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan, kepercayaan dalam pemimpin dan perilaku kewargaan organisasional. Beberapa pendekatan

kepemimpinan transformasional (misal, Bass, 1985; Avolio & Bass, 1988; Bass, Avolio & Godheim, 1987; Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987; Benis & Nanus, 1985; Boal & Bryson, 1988) dalam Podsakoff, MacKenzie, & Bommer (1996) menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional yang memberikan visi yang jelas, mengedepankan kepentingan bersama, dan memberikan keteladanan akan sangat efektif bagi seorang pemimpin dalam merubah nilai-nilai dasar, kepercayaan, dan sikap bawahan, sehingga berpotensi mendorong perilaku kewargaan organisasional.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga mendukung beberapa penelitian lain, seperti Boener, Eisenbeiss, & Greisser, (2007), MacKenzie, Podsakoff, & Rich, (1999); Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, (1990), Vigoda & Gadot, (2005), Madhu & Krishnan, (2005), Piccolo & Colcoquit, (2006), dan Asgari, Silong, Ahmad & Sama, (2008^a), (2008^b), sehingga penelitian ini mengindikasikan bahwa, pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasional menunjukkan hasil yang konsisten.

Efek pemediasian pemberdayaan pada pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasional (H3) berpengaruh signifikan. Hasil ini mendukung hasil penelitian, seperti Wat & Shaffer, (2005), Liden, Wayne, & Sparrowe, (2000), Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, (2004), Keller & Dansereau, (1995), Ackfeldt & Coote, (2002), Piccolo & Colquitt, (2006), pemberdayaan mempunyai efek mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasional. Beberapa pendekatan kepemimpinan transformasional (misal Bradford & Cohen, 1984; Kanter, 1983; Kouzes & Posner, 1987; Peters & Austin, 1985; Peters & Waterman, 1982) dalam Yulk, (2001) menyatakan bahwa, sejumlah konsultasi dan pendelegasian yang cukup besar untuk memberdayakan para bawahan, akan

berdampak pada rasa kepemilikan terhadap aktivitas dan keputusan. Hal ini mengindikasikan bahwa, jika seorang bawahan diberdayakan oleh seorang pemimpin akan lebih inovatif dan mendorong perilaku kewargaan organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang konsisten.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efek pemediasian pemberdayaan pada pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasional dan perilaku kewargaan organisasional. Pelaksanan serangkaian pengujian dan analisis dengan bantuan SPSS Versi 12. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasional didukung.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, efek pemediasian pemberdayaan pada pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasional didukung.

SARAN

1. Penggunaan sampel karyawan Lembaga Keuangan Bukan Bank yang ada di Wilayah Magelang dan metode pengambilan sampel yang tidak probabilistik menyebabkan bahwa, generalisasi penelitian ini harus dilakukan dengan hati-hati, sehingga penelitian yang akan datang diharapkan sampel diperbesar dan populasi diperluas.
2. Kepemimpinan transformasional, pemberdayaan dan komitmen organisasional diukur dalam waktu yang bersamaan, yang akan mengakibatkan biasnya penelitian, sehingga penelitian

- yang akan datang diharapkan dalam pengumpulan data kepemimpinan dan pemberdayaan menggunakan jeda waktu (*time lag*) (Avolio, Yammarino, & Bass, 1991; Podsakoff, MacKenzie, & Lee, 2003).
3. Responden dalam penelitian ini menjawab kuesioner bersifat *self report*, sehingga dimungkinkan terjadinya *common method biases*, sehingga penelitian mendatang dapat menggunakan *multirater* (pimpinan dan bawahan).

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, Bhatia, dan Koh, 2004, Transformational Leadership and organizational commitment: Mediating role of empowerment and moderating role of structural distance, *Journal Organizational Behavior*
- Allen & Meyer, 1990, The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to organization, *J Occup Psychology*
- Bass, 1985, Leadership And Performance Beyond Expectation, New York: Free Press.
- Baron dan Keney, 1986, The moderator – mediator variable distinction in Social Psychological research, Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, *Journal of Personality and Social Psychology*
- Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional, *Journal Applied Psychology*.
- Bateman dan Organ, 1983, Job Satisfaction and Good Soldier: The Leadership Between affect and Employee Citizenship, *Academy Management Journal*
- Butler and Cantrell, 1984, A Behavioral decision theory approach to modeling dyadic empowerment in superior and subordinate, *Psychology Report*.
- Conger dan Kanungo, 1988, The empowerment process integrating theory and practice, *Academy management Journal*
- Church, 1995, Linking leadership behaviors to service performance: do manager make difference?, *Managing Service Quality*
- DeGroot, Kiker & Cross, 2000, A Meta Analysis to review organizational outcome related to charisma leadership, *Canadian Journal of Administrative Science*.
- House, 1995, Leadership Twenty-first century: From Cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamic*.
- Hinkin dan Tracey, 1994, Transformational Leadership in the hospital industry, *Hospital research Journal*.
- Hair , 2006, Data Analysis Multivariate, Prentice Hall
- Jung dan Avolio, 2000, Opening the Black Box: An Experimental investigation of the mediating effect of empowerment and value congruence on transformational and transactional leadership, *Journal organizational behavior*
- Lhutan, 2005, Organizational Behavior, McGraw-Hill, Company.

- Laschinger, 2001, The impact of workplace empowerment and organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment, *Health Care Management review*.
- Lowe dan Kroek, 1996, Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A Meta-Analysis review of MLQ Literature, *The Leadership Quartley*
- Murphy, Anthanasau dan King, 2001, Job Satisfaction and organizational citizenship behavior, *Journal Managerial Psychology*
- Mark, 1998, Workplace Adjustment of Hongkong Migrant supervisor, *Australian Psychology*.
- Morisson, 1994, The definition and OCB: the importance the employee perspective, *Academy Management journal*.
- Mayer dan Schoorman, 1995, An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy Management Journal*
- Mathieu & Zajac, 1990, A review and meta-analysis of antecedents and correlates and consequences of organizational commitment, *Psychol Bull*
- Niehoff dan Moorman, 1993, Justice as Mediator of the relation between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy Management Journal*.
- Nanus, 1989, The leader Edge: the seven key to leadership in turbulent world, Chicago, Cotemporer Books.
- Ozalli, 2003), Effect of Transformational leadership on empowerment and team effectiveness, *Leadership & Organizational Development Journal*
- Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter, 1990, Transformational Leader behavior and Their Effect on Follower Trust in leader, satisfaction, and OCB, *The Leadership Quartley*.
- Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000, organizational citizenship behavior and Quantity and Quality of work group performance, *Journal Applied Psychology*
- Pilai, 1999, Fairness perception and empowerment as mediator for transformational and transactional leadership, *Journal of Management*.
- Podsakoff, Mackenzie dan Bommer, 1996, Transformational leader behavior and substitutes for leadership as determinant of employee satisfaction, commitment, trust, and OCB, *Journal of Management*
- Quinn dan Shepard, 1974, Quality of employment survey, *Survey Research Center*.
- Shamir, 1991, The Charismatic Leadership: Alternative Explanation and prediction, *The leadership Quartley*
- Singh, 2000, Performance productivity and quality of frontline employees in service organization, *Journal Mark*.
- Spreitzer, 1997, Toward a common ground in defining empowerment, *Research in Organizational Change and Development*

Yukl, 1989, Managerial Leadership: A review
Theory and research, *Yearly Review
of Management*.