

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI ANTESEDEN KEPERCAYAAN PADA ATASAN, MOTIVASI KERJA KARYAWAN, DAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI SERTA PENGARUH KEPERCAYAAN PADA ATASAN DAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Novandry Darmanta Pinem

E-mail: novandry_dp@gmail.com

ABSTRACT

This study examined the effect of transformational leadership on trust to boss, employee motivation and organizational citizenship behavior, examine the effect of employee motivation in trust to boss and organizational citizenship behavior and its influence on employee performance. Respondents were 182 medical staff (nurses) and non-medical (registration, information, and pharmaceutical). The results showed that transformational leadership has positive effect on confidence in the employer, employee motivation, and organizational citizenship behavior. The positive results were also obtained from the employee to employee motivation and confidence in the superior organizational citizenship behavior and organizational citizenship behavior on employee performance. The trust to boss negatively affect employee performance.

Keywords: transformational leadership, employee motivation, organizational citizenship behavior, employee performance

JEL Classification: M31

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi, karena merupakan

sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan. Demikian pula halnya dengan institusi rumah sakit, harus memperhatikan, menjaga, dan mengembangkan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus-menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu sehingga pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki.

Baird (2004) seperti dikutip dalam Muhammad (2011) menjelaskan bahwa organisasi yang bergerak di bidang jasa kesehatan memiliki potensi besar di masa yang akan datang. Oleh karena itu, perlu dilakukan berbagai strategi dan kebijakan pemimpin rumah sakit untuk mengembangkan perilaku yang mampu menciptakan kinerja yang baik. Berdasar teori tersebut maka penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan yang ada di institusi rumah sakit swasta di kota Pematang Siantar, Sumatra Utara sebagai obyek penelitian. Institusi rumah sakit yang direncanakan akan menjadi obyek penelitian dalam penelitian ini, yaitu sumber daya manusia yang terdiri dari perawat dan personil medis.

Bass (1985) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan akan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari

pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Pada penelitian ini peneliti memilih gaya kepemimpinan transformasional untuk diterapkan pada penelitian ini karena kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Podsakoff *et al.* (1990) seperti dikutip dalam Muhammad (2011) menjelaskan bahwa kepercayaan sebagai "*faith in and loyalty to the leader*". *Faith*, menjelaskan tingkatan perwujudan bukti bahwa seseorang pemimpin memang memiliki sejumlah sumber pengaruh yang mendorong setiap bawahan agar mematuhi perilaku pemimpin secara total dan orisinal baik secara fisik dan psikologis. Gibson (2009) motivasi didefinisi sebagai suatu kekuatan kompleks yang mendorong seseorang memulai dan bertahan di tempat kerja dalam suatu organisasi. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong orang untuk bertindak, dan terus berlanjut dengan tindakan yang dimulainya. Motivasi mengacu pada cara yang diminati seseorang di tempat kerja dalam mengintensifkan keinginan dan kemauan untuk menggunakan energinya mencapai tujuan organisasi. Organ (1998) seperti dikutip dalam Muhammad (2011) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasi sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, leluasa, spontan, dan sukarela terlepas dari deskripsi tugas dan konsekuensi perolehan sistem balas jasa formal, namun memberikan kontribusi berfungsinya organisasi ke arah peningkatan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi. .

Robbin & Judge (2011) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran hasil kerja, yaitu ukuran hasil yang menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja direfleksikan sebagai seberapa baik seorang individu memenuhi spesifikasi dari permintaan pekerjaannya. Berhasil atau tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan atau sumber daya manusia yang ada didalamnya baik secara individu maupun kelompok.

Dalam rangka mewujudkan terjadinya keefektifan kinerja karyawan dalam suatu organisasi diperlukan pemahaman dan pemenuhan faktor yang mempengaruhi. Di antara faktor tersebut adalah kepercayaan pada atasan di setiap jajaran dan tingkatan kepemimpinan. Kepercayaan secara umum harus terjadi antara pemimpin dan bawahan, kepercayaan bawahan terhadap pemimpin bisa tertuju pada pemimpin langsung maupun pada pemimpin yang tidak langsung yang masih berkaitan dengan fungsi yang sama maupun yang berbeda fungsinya dan dapat juga terjadi terhadap pemimpin secara tim dan pemimpin tingkat puncak secara individual. Seorang pemimpin harus memiliki sifat proaktif dan situasional agar seorang pemimpin tersebut dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik bawahan yang dipimpin dan situasi eksternal organisasi sehingga dapat menciptakan kepercayaan di mata bawahannya. Berdasar uraian tersebut maka alur pemikiran dalam penelitian ini adalah jika kepercayaan terhadap atasan, motivasi kerja karyawan, dan perilaku kewargaan organisasi yang diterapkan oleh kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik maka akan menciptakan kinerja karyawan yang efektif.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Menurut Podsakoff *et al.* (1990) seperti dikutip dalam Muhammad (2011) menjelaskan bahwa kepercayaan sebagai "*faith in and loyalty to the leader*". *Faith*, menjelaskan tingkatan perwujudan bukti bahwa seseorang pemimpin memang memiliki sejumlah sumber pengaruh yang mendorong setiap bawahan agar mematuhi perilaku pemimpin secara total dan orisinal baik secara fisik dan psikologis.

Menurut Gibson *et al.* (2009), karyawan yang termotivasi adalah karyawan yang cenderung produktif, percaya diri, melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya, menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas, ingin bekerja dan ingin menjadi bagian dari tim, serta suka membantu dan mendorong rekan kerja. Motivasi didefinisi sebagai suatu kekuatan kompleks

yang mendorong seseorang memulai dan bertahan di tempat kerja dalam suatu organisasi. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong orang untuk bertindak, dan terus berlanjut dengan tindakan yang dimulainya. Motivasi mengacu pada cara yang diminati seseorang di tempat kerja dalam mengintensifkan keinginan dan kemauan untuk menggunakan energinya mencapai tujuan organisasi.

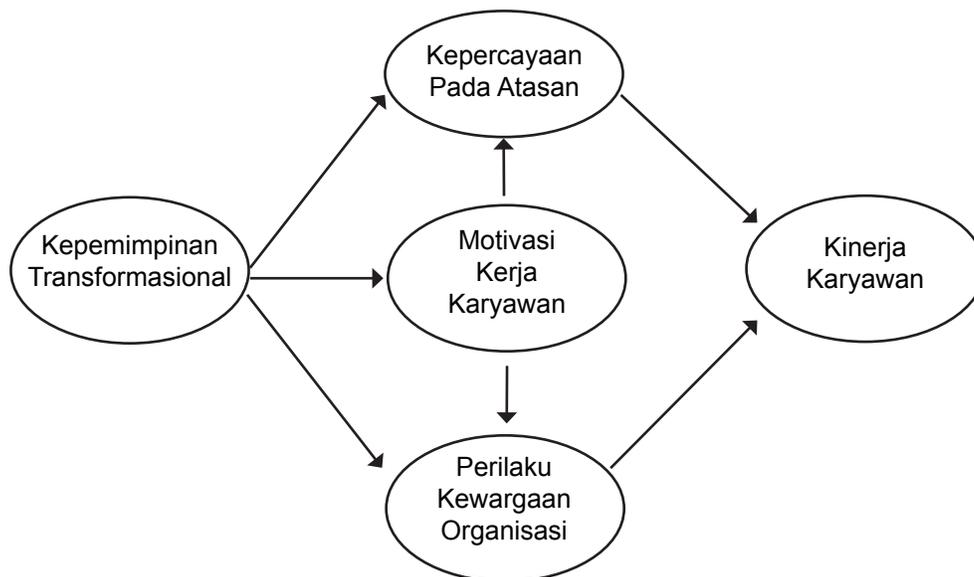
Organ (1998) seperti dikutip dalam Muhammad (2011) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasi sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, leluasa, spontan, dan sukarela terlepas dari deskripsi tugas dan konsekuensi perolehan sistem balas jasa formal, namun memberikan kontribusi berfungsinya organisasi ke arah peningkatan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Robbins & Judge (2011) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran hasil kerja, yaitu ukuran dari hasil yang menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Indikator penting efektifitas kepemimpinan adalah kemampuan menciptakan dan memelihara stamina kepatuhan setiap jajaran dan tingkatan karyawan untuk memberikan kontribusi yang terbaik bagi

kepentingan organisasi sebagai proses akumulasi kepentingan individu dan kelompok. Adanya pengakuan keunikan karakteristik individual bawahan dalam pemberian kesempatan proses pembelajaran akan merimbas sangat positif pada kepercayaan bawahan pada kepemimpinan merupakan lumuran atau ramuan emosional dan relasional sebagai kekuatan psikologis dalam peningkatan kinerja diatas yang diharapkan dan demi perwujudan tujuan yang lebih baik lagi. Podsakoff *et al.* (1996); Jung dan Avolio (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan.

Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan motivasi kerja karyawanannya agar para karyawannya dapat bekerja untuk tujuan yang melampaui kepentingan pribadi. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan kepemimpinan transformasional memiliki intelektual yang tinggi sehingga dapat mendorong bawhaannya untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi sehingga seorang pemimpin tersebut dapat me-



Gambar 1 Model Penelitian

tingkatkan intelegensi, rasionalitas, dan memecahkan masalah secara teliti.

Hasil penelitian Chaudhry *et al.* (2012) menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi. Menurut Farid *et al.* (2014), ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformational dengan motivasi. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Perilaku kewargaan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang menyebabkan seorang pegawai melakukan perilaku ini. Salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi yaitu kepemimpinan transformasional. Penelitian Lee (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan perilaku warga organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki sifat dan perilaku yang dibutuhkan dalam memulai perubahan.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Adanya motivasi kerja karyawan dapat membentuk kepercayaan pada atasan bagi karyawannya ini dikarenakan para karyawan yang telah termotivasi akan memiliki tingkat kepercayaan pada atasannya yang tinggi. Membangun motivasi kepada karyawan akan membentuk kepercayaan yang kuat bagi para karyawan terhadap atasannya seperti hasil dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chen *et al.* (2014) yang menemukan pengaruh yang positif antar motivasi kerja karyawan dengan kepercayaan pada atasan. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan.

Motivasi kerja karyawan juga dapat mempengaruhi terwujudnya perilaku kewargaan organisasi yang efektif. Agar perilaku kewargaan organisasi dapat berjalan dengan baik perilaku kewargaan organisasi dapat bermamfaat bagi peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi. Penelitian Sangmook (2006) menemukan pengaruh yang positif antarmotivasi

kerja karyawan dengan perilaku kewargaan organisasi. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Menurut Kurt & Donald (2002) dan Masoodul *at al.* (2012), kepercayaan bawahaan pada atasan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Dalam bekerja atasan harus mendapatkan kepercayaan dari bawahannya. Tanpa kepercayaan sebagai inti hubungan antarmanusia, seorang atasan tidak akan dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya dengan baik. Untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya seorang pemimpin harus terbuka dan peduli pada bawahannya. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6: Kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Organ (1998) seperti dikutip dalam Muhammad (2011) menjelaskan bahwa peranan dan manfaat perilaku kewargaan organisasi diakui semakin penting untuk dipahami dan diterapkan pada berbagai organisasi. Hal ini antara lain karena dalam konsep perilaku kewargaan organisasi menawarkan kepada pemimpin organisasi berbagai pilihan pendekatan untuk mendisain keunikan perilaku ini sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif. Dikatakan unik karena didasarkan pada keragaman berbagai atribut perilaku personal bawahan yang dapat dikemas secara kreatif dan inovatif dengan sarat berbagai daya tarik yang sulit ditiru. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H7: Perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

HASIL PENELITIAN

Uji validitas digunakan untuk mengukur kemampuan skala yang digunakan untuk mengukur konsep yang dimaksud, tujuannya adalah untuk menguji komponen pernyataan dalam kuesioner dan menjamin bahwa alat ukur yang digunakan cocok dengan objek yang diukur. *Factor analysis* dinyatakan valid jika *factor loading* > 0,5.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kode	Item Pertanyaan	Factor Loading	Status
KT1	Atasan saya menekankan pentingnya perawatan yang berfokus pada kepentingan pasien sebagai tujuan saya bekerja	<0.50	Tidak Valid
KT2	Atasan saya menanamkan rasa bangga jika saya bisa merawat sesuai harapan pasien	0.755	Valid
KT3	Atasan saya mendorong saya untuk mencapai kinerja perawatan yang terbaik.	0.796	Valid
KT4	Atasan saya memberikan teladan yang baik dalam merawat sesuai harapan pasien	0.835	Valid
KT5	Atasan saya menekankan bahwa pasien merupakan salah satu sumber umpan balik perbaikan kualitas perawatan	<0.50	Tidak Valid
KT6	Atasan saya mendorong meningkatkan semangat untuk merawat pasien sesuai harapan pasien	0.770	Valid
KT7	Atasan saya memungkinkan saya untuk memberikan masukan demi memperbaiki kualitas perawatan pasien	0.752	Valid
KT8	Atasan saya membuat saya menggunakan cara yang kreatif dalam menangani masalah perawatan pasien	0.832	Valid
KT9	Atasan saya mengembangkan potensi saya untuk peningkatan kualitas perawatan pasien	0.688	Valid
KT10	Atasan saya mempertimbangkan pendapat dan kepentingan saya untuk meningkatkan kemampuan perawatan pasien	0.693	Valid
KT11	Atasan saya mendorong penggunaan cara pandang yang berbeda dari waktu ke waktu dalam menyelesaikan masalah perawatan pasien	0.606	Valid

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Variabel Kepercayaan Pada Atasan

Kode	Item Pertanyaan	Factor Loading	Status
KPA1	Atasan saya memperlakukan saya secara adil	0.618	Valid
KPA2	Atasan saya dapat dipercaya sama dengan kepala ruang lainnya	0.754	Valid
KPA3	Atasan saya mudah dihubungi untuk membahas masalah perawatan dan ditindaklanjuti dengan kongkrit	0.808	Valid
KPA4	Atasan saya membuat saya perlu setia padanya	0.775	Valid
KPA5	Atasan saya membuat saya mendukung kebijakannya dalam setiap keadaan	0.785	Valid
KPA6	Atasan saya membuat saya mempunyai emosi kesetiaan padanya	0.786	Valid

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Kode	Item Pertanyaan	Factor Loading	Status
MK1	Saya menikmati setiap hari kerja saya dengan selalu mencoba bekerja dengan baik	0.622	Valid
MK2	Saya selalu senang untuk berangkat bekerja	0.728	Valid
MK3	Saya optimis dengan kesuksesan karir saya di perusahaan ini	0.702	Valid
MK4	Saya merasa pekerjaan saya dapat memenuhi kebutuhan pokok saya	0.694	Valid
MK5	Saya merasa bahwa diri saya sangat dihargai di tempat kerja saja	0.756	Valid
MK6	Saya puas dengan pengembangan diri yang saya alami dalam pekerjaan saya	0.779	Valid
MK7	Saya sangat memahami arah perusahaan tempat saya bekerja	0.708	Valid
MK8	Saya sangat puas dengan kepemimpinan di tempat saya bekerja	<0.50	Tidak Valid

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi

Kode	Item Pertanyaan	Factor Loading	Status
PKO1	Saya siap menggantikan tugas perawat lain yang tidak hadir	0.749	Valid
PKO2	Saya siap menolong sesama perawat yang memiliki tugas berat	0.710	Valid
PKO3	Saya sanggup mendampingi perawat baru seputar tugas dalam bekerja	0.643	Valid
PKO4	Saya siap membantu pekerjaan kepala ruang/supervisortanpa diminta	0.766	Valid
PKO5	Saya siap hadir diluar jadwal kerja (datang lebih awal dan pulang lebih akhir) demi kepentingan Rumah Sakit	0.628	Valid
PKO6	Saya bersedia mengarahkan perawat lainnya jika melakukan sesuatu yang dapat menimbulkan masalah bagi Rumah Sakit	0.661	Valid
PKO7	Saya tidak pernah mengeluh dalam hal apapun yang berhubungan dengan pekerjaan	0.591	Valid
PKO8	Saya siap meluruskan berbagai pendapat negatif terhadap nama baik Rumah Sakit	0.658	Valid

Tabel 5
Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Kode	Item Pertanyaan	Factor Loading	Status
KK1	Saya sanggup menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saya dengan baik	0.823	Valid
KK2	Saya sanggup memenuhi tanggung jawab yang dijabarkan dalam deskripsi kerja	0.840	Valid
KK3	Saya sanggup melaksanakan tugas-tugas yang seharusnya saya lakukan	0.805	Valid
KK4	Saya sanggup memenuhi tuntutan kinerja yang ditentukan dalam pekerjaan	0.848	Valid
KK5	Saya tidak pernah melalaikan unsur-unsur pekerjaan yang wajib saya lakukan	0.849	Valid
KK6	Saya tidak pernah gagal dalam melaksanakan tugas-tugas penting	0.654	Valid

Hasil uji reliabilitas untuk variabel kepuasan kerja, *perceived organizational support*, motivasi, kinerja, dan *intention to leave* dapat diringkas pada Tabel 6.

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian berdasarkan pada kuesioner yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Hasil pengujian statistik deskriptif dirangkum pada Tabel 7.

Nilai rata-rata kepemimpinan transformasional sebesar 4.143 menunjukkan bahwa, rata-rata responden menilai kepemimpinan transformasional tersebut kreatif. Nilai rata-rata kepercayaan pada atasan sebesar 3.668 menunjukkan bahwa, rata-rata responden menilai kepercayaan pada atasan baik. Nilai rata-rata motivasi kerja karyawan sebesar 3.655 menunjukkan bahwa,

rata-rata responden menilai motivasi kerja karyawan tersebut efektif. Nilai rata-rata perilaku kewargaan organisasi sebesar 3.610 menunjukkan bahwa, rata-rata responden menilai perilaku kewargaan organisasi sangat kreatif. Nilai rata-rata kinerja karyawan sebesar 3.828 menunjukkan bahwa, rata-rata responden menilai kinerja karyawan sangat efektif.

Pengujian *model fit* diolah menggunakan program SEM yaitu AMOS 21 dengan metode analisis jalur *two step*. Pengujian dilakukan dengan cara malihat hasil *output* sehingga dapat diketahui apakah model secara umum memiliki *model fit* yang baik. Selanjutnya, pengujian hipotesis dapat dilakukan sesuai dengan model yang diteliti. Tabel 8 menunjukkan *model fit* penelitian yang diajukan oleh peneliti.

Tabel 6
Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach alpha	Katerori
Kepemimpinan Transformasional	0.508	Reliabilitas baik
Kepercayaan Pada Atasan	0.845	Reliabilitas baik
Motivasi Kerja Karyawan	0.679	Reliabilitas baik
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.829	Reliabilitas baik
Kinerja Karyawan	0.878	Reliabilitas baik

Tabel 7
Statistika Deskriptif

Variabel	Mean	Std. Devisiasi	KT	KPA	MK	PKO	KK
KT	4.143	0.713	1	0.341**	.218**	.300**	.319**
KPA	3.668	0.631		1	.335**	.405**	.299**
MK	3.655	0.610			1	.582**	.499**
PKO	3.610	0.533				1	.729**
KK	3.828	0.534					1

Keterangan:

- KT : Kepemimpinan Transformasional
- KPA : Kepercayaan Pada Atasan
- MK : Motivasi Kerja Karyawan
- PKO : Perilaku Kewargaan Organisasi
- KK : Kinerja Karyawan

Tabel 8
Hasil Pengujian Model Fit

GFI (goodness-of-fit index)	Kriteria	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi Square	Diharapkan kecil	2,258	Cukup baik
CMIN/DF	1-2 over fit, 2-5 liberal limit	0,565	Kurang baik
GFI	> 0,9	0,989	Baik
AGFI	> 0,8	0,960	Baik
TLI	> 0,9	1,023	Baik
CFI	> 0,9	1,000	Baik
RMSEA	< 0.08 upper limit < 0,1	0,000	Baik

Sumber: Data primer, diolah

Nilai GFI (*goodness of fit*) sebesar 0,989. Nilai GFI yang baik adalah > 0,9. Jadi, kesesuaian model dengan data dalam penelitian ini dapat dikatakan baik. Nilai CFI (*comparative fix index*) sebesar 1,000 yang berada di atas kriteria sehingga dikatakan baik. Nilai TLI (*tucker lewis index*) sebesar 1,023 yang berada di atas kriteria sehingga dikatakan baik. Nilai AGFI (*adjusted goodness of fit*) sebesar 0,960 yang berada di atas kriteria sehingga dikatakan baik. Nilai CMIN/DF berada di bawah kriteria yaitu 0,565 sehingga dikatakan kurang baik. Nilai RMSEA sebesar 0,000 yang berada di bawah kriteria sehingga dikatakan baik. Oleh karena kriteria pada *goodness of fit index* lebih banyak kriteria yang baik dibandingkan kriteria yang kurang baik, maka secara umum *model fit* dapat

dikatakan cukup baik.

Untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 7 dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan *structural equation model* (SEM). SEM adalah teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik dalam bentuk model - model pengaruh sebab akibat. Alasan peneliti menggunakan SEM dalam penelitian ini adalah karena SEM mampu menguji model secara keseluruhan daripada menguji antarkoefisien-koefisien secara tersendiri. Selain itu, SEM memungkinkan agar data dapat diolah secara simultan. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 9.

Pada Tabel 9 ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan ($\beta = 0.368, P < 0.05$). Hasil analisis ini

Tabel 9
Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Isi Hipotesis	Standardized Regression Weight	P	Keterangan
H1	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan	0.368	***	Hipotesis didukung
H2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan	0.309	***	Hipotesis didukung
H3	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi	0.179	0.005	Hipotesis didukung
H4	Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan	0.376	***	Hipotesis didukung
H5	Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi	0.725	***	Hipotesis didukung
H6	Kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	-0.084	0.211	Hipotesis tidak didukung
H7	Perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0.897	***	Hipotesis didukung

mendukung hipotesis pertama. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan ($\beta = 0.309, P < 0.05$). Hasil ini mendukung hipotesis kedua. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi ($\beta 0.179, P < 0.05$). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga. Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan ($\beta 0.376, P < 0.05$). Hasil ini mendukung hipotesis keempat. Motivasi kerja karyawan terhadap perilaku kewargaan organisasi ($\beta 0.725, P < 0.05$). Hasil ini mendukung hipotesis kelima. Kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ($\beta -0.084, P > 0.05$). Hasil ini menolak hipotesis keenam. Perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan ($\beta 0.897, P < 0.05$). Hasil ini mendukung hipotesis ketujuh.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian hipotesis 1 diterima, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada atasan. Hasil ini dapat dilihat dari angka estimasi ($\beta = 0.368, P < 0.05$). Artinya, semakin transformasionalnya seorang pemimpin maka akan semakin membangun kepercayaan para bawahan terhadap atasannya. Hasil ini sesuai dengan apa yang didapatkan peneliti selama melakukan survei dimana para bawahan memiliki kepercayaan yang kuat terhadap atasannya dikarenakan pemimpin memiliki karakteristik yang berkarismatik. Contoh, peneliti menemukan adanya loyalitas bawahan terhadap atasan. Dimana ketikan bawahan dibebani oleh berbagai macam tugas bawahan dengan senang hati melakukannya dan ingin segera mendapatkannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian hipotesis 2 diterima, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan terbukti diterima dan signifikan. Hasil ini dapat dilihat dengan angka estimasi ($\beta = 0.309, P < 0.05$). Artinya, semakin transformasionalnya seorang pemimpin maka akan mewujudkan motivasi kerja bagi para karyawan. Hasil ini sesuai dengan hasil survei yang didapatkan peneliti dimana pemimpin mampu memotivasi karyawannya dengan memberikan harapan yang tinggi terhadap bawhaannya sehingga bawhaannya tidak pernah merasa puas atas kinerja yang telah diper-

oleh dengan kata lain para karyawan ingin melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang telah diraih. Contoh, atasan memberikan nasehat kepada perawat untuk tidak merasa bangga dengan apa yang telah perawat dapatkan pada saat perawat mendapatkan pujian atas kinerjanya yang baik dalam melayani pasien. Atasan memberikan arahan agar perawat terus melakukan kinerja terbaiknya dan menggali terus potensi diri sang perawat. Ini dibuktikan dengan adanya niat perawat untuk mengeluarkan potensinya dalam bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian hipotesis 3 diterima, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan terhadap perilaku kewargaan organisasi terbukti diterima. Hasil ini dapat dilihat dari angka estimasi ($\beta 0.179, P < 0.05$). Artinya, semakin transformasionalnya seorang pemimpin maka dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi. Hasil ini juga sesuai dengan apa yang telah peneliti dapatkan selama survei dimana atasan dapat membentuk perilaku kewargaan organisasi bagi para bawahannya. Karena pemimpin transformasional adalah pemimpin yang tidak menggunakan kompensasi dalam melakukan pendekatan terhadap para karyawannya akan tetapi pemimpin melakukan pendekatan secara emosional dan perilaku kewargaan organisasi adalah perilaku membantu dengan tulus tanpa adanya kompensasi hal inilah yang menyebabkan hubungan kedua variabel ini dapat diterima karena para karyawan yang ada akan melakukan pekerjaan diluar definisi pekerjaannya yang sebenarnya meskipun sudah melebihi batas waktu kerja karyawan tersebut karyawan akan dengan senang hati menyelesaikannya. Contoh, karyawan bekerja melebihi batas waktu yang seharusnya dikerjakan, akan tetapi karyawan dapat menjelankannya dengan tulus ikhlas meskipun tidak ada kompensasi yang diperolehnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian hipotesis 4 diterima, yaitu motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan terhadap kepercayaan pada atasan terbukti diterima. Hasil ini dapat dilihat dari angka estimasi ($\beta 0.376, P < 0.05$). Artinya, semakin tingginya motivasi kerja karyawan maka akan dapat membentuk kepercayaan pada atasan yang kuat. Hasil sesuai dengan apa yang peneliti dapatkan selama melakukan survei. Hubungan ini diterima dikarenakan karyawan yang mendapatkan motivasi akan memperoleh pendekatan individu yang kuat sehingga

menghasilkan kepercayaan terhadap atasannya. Dengan adanya peranan motivasi yang kuat yang telah dirasakan oleh karyawan, hal ini membentuk kepercayaan yang tinggi pula terhadap atasannya. Contoh, karyawan merasa nyaman selama bekerja dengan tidak adanya beban yang diperoleh selama bekerja dan para karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian hipotesis 5 diterima, yaitu motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan terhadap perilaku kewargaan organisasi terbukti diterima. Hasil ini dapat dilihat dari angka estimasi (β 0.725, $P < 0.05$). Artinya, semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin mampu membentuk keefektifan dalam penerapan perilaku kewargaan organisasi. Hasil ini sesuai dengan apa yang peneliti temukan selama melakukan survei. Hubungan ini diterima dikarenakan para karyawan yang memperoleh motivasi kerja akan melakukan seluruh pekerjaannya dengan tanpa beban sedikitpun. Hal ini dikarenakan dengan perolehan motivasi yang tinggi karyawan akan merasa nyaman dalam meskipun pekerjaan mereka ditambah dimana pekerja tersebut di luar konsep pekerjaannya yang seharusnya dikerjakan tetapi karyawan dapat melakukan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut. Contoh, karyawan melakukan pekerja lain yang bukan pekerjaan yang harusnya dilakukan yaitu, seorang karyawan HRD membantu pekerjaan karyawan registrasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian hipotesis 6 ditolak, yaitu kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti ditolak. Hasil ini dapat dilihat dari angka estimasi (β -0.084, $P > 0.05$). Artinya semakin tingginya kepercayaan pada atasan maka akan dapat membentuk ketidak keefektifan dalam kinerja karyawan. Hasil juga sesuai dengan apa yang peneliti temukan selama melakukan survei. Ini dikarenakan responden (karyawan) yang memiliki kepercayaan pada atasan tidak memanfaatkan kepercayaan pada atasan tersebut untuk hal-hal yang berhubungan dengan kinerja karyawan akan tetapi para karyawan lebih menggunakan untuk hal-hal pribadi di luar konteks kinerja yang harusnya dijalankan dengan baik. Contoh, pada saat sudah memasuki jam kerja beberapa atasan dan bawahan terlihat sedang melakukan aktifitas pribadi dimana hal tersebut seharusnya dilakukan sebelum memasuki ataupun memulai jam kerja sehingga menimbulkan kurang efektifnya kinerja

karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian hipotesis 7 diterima, yaitu perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti diterima. Hasil ini dapat dilihat dari angka estimasi (β 0.897, $P < 0.05$). Artinya, semakin tingginya perilaku kewargaan organisasi maka akan dapat membentuk kinerja karyawan yang baik. Hasil ini sesuai dengan apa yang didapatkan oleh peneliti selama melakukan survei. Dimana karyawan yang memiliki dan menerapkan perilaku kewargaan organisasi sangat efektif terhadap kinerja mereka. Contoh, beberapa karyawan terlihat ikut membantu maupun menggantikan pekerjaan karyawan lainnya terutama pekerjaan diluar konteks pekerjaannya. Ini dilakukan dengan tulus tanpa meminta imbalan apapun termasuk hal yang berbentuk *financial*.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasar hasil penelitian dan pembahasan, maka disimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan; kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan; kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi; motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan; motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi; kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; dan perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang produktif dapat diartikan sebagai karyawan yang berkinerja baik. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya perilaku kewargaan organisasi. Perilaku kewargaan organisasi dapat membentuk kinerja yang optimal bagi karyawan karena sikap saling membantu antarsesama rekan kerja meskipun berbeda divisi kerja.

Saran

Untuk mewujudkan keefektifan kinerja karyawan pada rumah sakit yang menjadi obyek dalam penelitian ini maka perlu menerapkan kepemimpinan transforma-

sional dikarenakan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepercayaan pada atasan, motivasi kerja karyawan dan perilaku kewargaan organisasi sehingga memperoleh kinerja karyawan yang efektif. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik lagi dari penelitian ini maka perlu menambahkan indikator-indikator masing-masing variabel yang digunakan. Indikator yang lengkap akan tercermin dalam kuesioner, sehingga akan menghasilkan data yang lebih variasi. Penelitian di masa datang diharapkan dilakukan dengan melibatkan variabel yang mempengaruhi kepercayaan pada atasan sehingga dapat menghasilkan hasil penelitian yang lebih baik dikarenakan variabel tersebut ditolak.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Q. C., Husnain, J., & Munawar, S. 2012. The Impact of Transformational and transactional leadership styles on the motivation of employee in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*. 50(2): 223-231.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. 2003, "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Chen, Ghung-an; Hsieh, Chih-wei; Don-yun. 2014. Fostering public service motivation through workplace trust: evidence from public managers in Taiwan. *International Bibliography of the Social Sciences (IBSS)*. 954-973.
- Clarke, M.C. & Payne, R.L. 1997. The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organisational Behaviour*, 18: 205-224.
- Farid, A., Tasawar A., & Shahid, L., Abdul R. 2014. Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2): 11-25. All Rights Reserved. Published by American Research Institute for Policy Development.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. M., & Konopaske, R. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Jung, D.I., & Avolio, B.J. 2000. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21:949-964.
- Khan, M. A., Afzal, H., & Zia. 2010. Correlation between antecedents of organizational citizenship behavior and organizational performance in contemporary Pakistani organizations. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 1(11): 178-190.
- Kurt, T. D., & Donald, L. F. 2002. Trust in Leadership: Meta-Analytic Finding and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Lee Kim Lian. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2).
- Maslow, A. H. 1943. *"Motivation and Personality"*. New York: Harper and Row. Masoodul, H., Nilufer, V. T., Fatih, S., Ibrahim, A. 2012. Interpersonal Trust and Its Role in Organization. *International Business Research*; 5(8), ISSN 1913-9004, E-ISSN 1913—9012.
- Muhammad Cholil. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan Pada Supervisor, Perilaku Ideal Kewargaan Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Perawat. Disertasi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Obamiro, J, K., Ogunnaike, O, O., Osibanjo, O, A.

2014. Organizational citizenship behaviour, hospital corporate image and performance. 2014. Journal of competitiveness. 6(1): 36 - 49, March 2014 ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2014.01.03.
- 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.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. 2011. *Organizational Behaviour (15th ed)*". Pearson: Prentice Hall.
- Sangmook Kim, 2006. Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *Department of Public Administration*, Seoul National University of Technology, Seoul, South Korea.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Performance Behaviour*". *Journal of Management*. 17(3): 601-617.