

## MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI ANTARA LEADERSHIP DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS*

Oleh :

**Yanuar Budhy Prasetya**

### ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviors*, Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *organizational citizenship behaviors*, Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan *Laissez-faire* terhadap *organizational citizenship behaviors*, Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi, Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan *Laissez-faire* terhadap motivasi, Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap *organizational citizenship behaviors*, serta Untuk mengetahui apakah motivasi sebagai variabel mediasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *Laissez-faire* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*.

Berdasarkan perhitungan *intervening regression analysis* dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviors* sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* mempunyai pengaruh negatif terhadap *organizational citizenship behaviors*. Hasil perhitungan juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi, sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi.

Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behaviors*. Adanya pengaruh ini menunjukkan semakin baik motivasi, semakin baik *organizational citizenship behaviors*. Tetapi motivasi tidak dapat menjadi variabel mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *organizational citizenship behaviors*.

Kata kunci : Motivasi, Leadership, *Organizational Citizenship Behaviors*

### I. PENDAHULUAN

Manusia merupakan sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Canggihnya peralatan dan teknologi maupun besarnya modal tidak akan dapat mencapai tujuan perusahaan tanpa sumber daya manusia yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidang profesi yang menjadi tanggungjawabnya. Oleh karena itu setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang profesional yang mampu bekerja sesuai arahan pimpinan perusahaan. Pemimpin memiliki peran bagi

karyawan untuk selalu menunjukkan kemampuan maksimal sesuai dengan tanggungjawabnya dan menunjukkan kinerja yang diminta oleh perusahaan.

Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh pada dinamika kinerja karyawan. Pemimpin sangat diperlukan dalam usaha menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan-perubahan yang terjadi, membina kontak antara pribadi dengan pengikutnya dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1996).

Kepemimpinan merupakan suatu upaya mempengaruhi kegiatan pengikut (bawahan) melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1996). Konsep mengenai gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional pertama kali diformulasikan oleh MacGregor Burns (1978; pada Yukl, 1994) berdasarkan penelitian deskriptifnya terhadap pemimpin-pemimpin politik. Pada kepemimpinan transaksional, hubungan pemimpin dan bawahan didasarkan pada sejumlah pertukaran di antara mereka. Kepemimpinan transaksional mendorong bawahan mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati, dan antara pemimpin-bawahan telah tercapai persetujuan tentang apa yang harus dicapai bawahan. Imbalan disesuaikan dengan seberapa memuaskan kinerjanya.

Hasil penelitian tentang kepemimpinan, motivasi, dan *organizational citizenship behaviors* sudah pernah dilakukan. Menurut Burns (1978; pada Yukl, 1996), Bass memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Dalam menggunakan gaya transaksi, pemimpin bersandar pada *contingent reward leadership* (imbalan) dan *management by exception* (hukuman).

Penelitian Bass (1985; pada Yukl, 1996) mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang dibangun dari gagasan-gagasan Burns. Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahannya. Para bawahan seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Piccolo dan Colquitt (2006) mengemukakan terdapat pengaruh yang tidak langsung dari *transformational leadership* terhadap *motivation*. Dalam penelitian kali

ini akan dicoba mencari pengaruh secara langsung *transformational leadership* terhadap *motivation*.

Gaya kepemimpinan yang tidak terstruktur dimana manager memberikan bawahan untuk menentukan keputusan sendiri dan membuat pertanggungjawaban atas keputusan yang dibuat tersebut. Dari hasil penelitian Spinelli (2006) dapat diketahui bahwa *Laissez Faire* memiliki korelasi negatif dengan *transactional faktor*, sedangkan *transactional factor* memiliki pengaruh positif terhadap *motivation*.

Menurut Richard dan Andersen (1994), motivasi dapat berupa imbalan atau penghasilan yang layak. Penelitian Bass (1985; pada Yukl, 1996) menunjukkan bawahan seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

Faktor lainnya yang tidak kalah penting untuk memberikan rangsangan agar karyawan mampu bekerja secara profesional guna peningkatan kinerjanya adalah dengan memperhatikan motivasinya. Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku yang berorientasi pada tujuan mereka. Dengan mengetahui motivasi karyawan, diharapkan manajemen mampu pula mengetahui tujuan karyawannya. Kemudian manajemen akan membuat strategi pencapaian tujuan organisasi yang sesuai dan sinergi dengan tujuan karyawan. Kinerja seseorang sangat ditentukan oleh dorongan motivasi (As'ad, 2000).

Motivasi disini berfungsi sebagai variabel mediasi atau variabel antara yaitu variabel yang memperlemah dan memperkuat hubungan antara variabel independen dan dependen, tetapi bersifat teoritis, sehingga tidak teramati dan tidak dapat diukur (Sugiono, 2001). Dalam penelitian ini variabel independen adalah kepemimpinan dan motivasi, sedangkan variabel dependennya adalah *organisational citizenship behavior*. Peran motivasi sangat penting, seorang karyawan dengan memotivasi yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas sehingga tujuan perusahaan akan dapat dengan cepat tercapai..

Menurut Piccolo dan Colquitt (2006), motivasi merupakan variabel perantara antara *transformational leadership* dengan *organisational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh terhadap *motivation*, dan

*motivation* berpengaruh terhadap *organisational citizenship behavior*. Oleh karena itu, dituntut pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya untuk bekerja lebih efektif, tidak hanya bekerja seperti apa yang ada dalam perspektif bekerja sesuai dengan imbalannya (*in role*), tetapi diharapkan mampu bekerja melebihi apa yang seharusnya ia lakukan (*extra role* atau OCB). *Organizational citizenship behavior* dilihat secara luas sebagai faktor yang memberikan sumbangan bagi hasil kerja organisasi secara keseluruhan. *Organizational citizenship behavior*, sebagai salah satu variabel *outcomes*, diartikan sebagai perilaku yang melebihi tugas yang telah ditetapkan dan secara tidak langsung atau eksplisit dihargai dalam konteks struktur penghargaan formal organisasi, namun sangat penting peranannya bagi efektifitas organisasi (Organ, 1988, Niehoff & Moorman, 1993, pada Deluga & Souza, 1991).

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka dalam penelitian ini membahas permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviors*?
2. Apakah kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviors*?
3. Apakah kepemimpinan *Laissez-faire* mempunyai pengaruh negatif terhadap *organizational citizenship behaviors*?
4. Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi ?
5. Apakah kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi ?
6. Apakah kepemimpinan *Laissez-faire* mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi ?
7. Apakah motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviors*?
8. Apakah motivasi mampu menjadi variabel mediasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-faire* terhadap *organizational citizenship behaviors*?

Penelitian ini menguji pengaruh variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviors*. Konsep

hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behaviors* adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya dengan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, sehingga berakibat pada kemauan karyawan untuk bekerja melampaui tugas yang diberikan. Hubungan antara variabel penelitian ini dikembangkan berdasarkan hasil penelitian Robert J. Spinelli (2006) yaitu yang menghasilkan kesimpulan ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen (gaya kepemimpinan) terhadap variabel dependen (*extra effort*) serta hasil penelitian Piccolo and Colquitt (2006) yang menghasilkan kesimpulan terdapat pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *core job characteristics*. Atas dasar penelitian ini selanjutnya disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviors*

Hubungan antar variabel selanjutnya adalah variabel kepemimpinan transaksional dengan *organizational citizenship behaviors*. Kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka. Dengan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin mengharapkan karyawan mau bekerja secara maksimal sehingga karyawan mau memberikan kemampuannya melebihi tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hubungan antara variabel penelitian ini dikembangkan berdasarkan hasil penelitian Robert J. Spinelli (2006) yaitu yang menghasilkan kesimpulan ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen (gaya kepemimpinan) terhadap variabel dependen (*extra effort*). Atas dasar penelitian ini selanjutnya disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviors*

Gaya kepemimpinan *Laissez-faire* merupakan gaya kepemimpinan yang menyerahkan sebagian besar urusan perusahaan kepada karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa terbebaskan dan merasa tidak diawasi, sehingga kemauannya untuk bekerja melebihi tugas yang diberikan perusahaan kurang. Berdasarkan penelitian Robert J. Spinelli (2006) disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Kepemimpinan *Laissez-faire* mempunyai pengaruh negatif terhadap *organizational citizenship behaviors*.

Berdasarkan penelitian Piccolo and Colquitt (2006) dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat meningkatkan motivasi karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi.

H<sub>5</sub>: Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi.

Gaya kepemimpinan *Laissez-faire* merupakan gaya kepemimpinan yang menyerahkan sebagian besar urusan perusahaan kepada karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa tidak diawasi, sehingga motivasinya untuk bekerja melebihi tugas yang diberikan perusahaan kurang. Dari hasil penelitian Spinelli (2006) dapat diketahui bahwa *Laissez Faire* memiliki korelasi negatif dengan *transactional faktor*, sedangkan *transactional faktor* memiliki pengaruh positif terhadap *motivation*. Dengan demikian diduga *Laissez Faire* berpengaruh negatif terhadap *motivation*, sehingga disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>6</sub>: Kepemimpinan *Laissez-faire* mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi

Menurut Piccolo dan Colquitt (2006), motivasi merupakan variabel perantara antara *transformational leadership* dengan *organisational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh terhadap *motivation*, dan *motivation* berpengaruh terhadap *organisational citizenship behavior*. sehingga disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>7</sub> : Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviors*.

Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan ada pengaruh motivasi terhadap *organizational citizenship behaviors* sebagaimana hasil penelitian Piccolo and Colquitt (2006) diketahui bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi karyawan maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>8</sub> : Motivasi mampu menjadi variabel mediasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional, transaksional dan *Laissez-faire* terhadap *organizational citizenship behaviors*.

## II. METODE PENELITIAN

### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) APJ Purwokerto, Jl. Jenderal Soedirman 141 Purwokerto 53115 dan PT. PLN (Persero) UPJ Purbalingga Jl. Jenderal Soedirman No 113 Purbalingga.

### 2. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus yang dalam memperoleh datanya dengan metode survei dengan menggunakan kuesioner.

### 3. Sumber data

Data primer, yaitu data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari obyek penelitian. Jenis data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan (kuesioner) kepada sampel penelitian (responden).

### 4. Metode Pengumpulan Data

- a. Kuesioner, yaitu dengan cara membagikan angket/kuesioner kepada responden. Kuesioner digunakan untuk mencari data yang berhubungan dengan motivasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan kepemimpinan (transformasional, transaksional, *Laissez-faire*).
- b. Dokumentasi, yaitu dengan mempelajari dokumen ataupun data yang dimiliki perusahaan, diantaranya mengenai sejarah perusahaan, data tugas kerja (*job description*), dan data lainnya yang berhubungan dengan penelitian.

### 5. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan, supervisor dan asisten manajer yang ada pada PT PLN APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga yang berstatus pegawai tetap. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling* dimana sampel diambil menurut strata atau tingkatan.

## III. METODE ANALISIS

### 1. Definisi Konsep dan Operasional Variabel

#### a. *Organizational Citizenship Behavior*

Definisi konseptual *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan tidak dihargai dalam sistem reward formal organisasi,

serta memberi kontribusi pada keefektifan organisasi (Organ, 1988; dalam Williams & Anderson, 1991).

Definisi operasional, *Organizational citizenship behavior* merupakan persepsi karyawan terhadap kemauannya memberikan seluruh kemampuan yang dimiliki dengan harapan mampu meringankan beban perusahaan.

Indikator yang digunakan adalah:

- 1) *Altruisme*, mengacu pada kebebasan tindakan untuk memilih ditujukan untuk membantu individu lain.
- 2) *Sportmanship*, mengacu pada perilaku untuk mentolerir kondisi organisasi yang jauh dari kondisi organisasi yang ideal.
- 3) *Civic virtue*, perilaku yang bertujuan untuk berpartisipasi
- 4) *Courtesy*, mengacu pada perilaku mencegah terjadi masalah
- 5) *Conscientiousness*, mengacu pada tindakan untuk berperilaku melebihi tingkat minimum.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pengikut yang menyangkut penggunaan kekuasaan dan diterimanya pemimpin oleh para pengikut (Gibson et.al, 1993). Variabel-variabel kepemimpinan adalah :

1) Kepemimpinan transformasional

Definisi konseptual kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang berusaha mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, meminta individu mementingkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi, dan mengubah tingkat kebutuhan bawahan atau memperluas kebutuhan bawahan (Bass, 1985; Yukl, 1989).

Definisi operasional kepemimpinan transformasional dipersepsikan sebagai kemampuan pimpinan dalam memotivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Indikator penilaian meliputi :

- a) *Idealized Influence/Charisma*
- b) *Inspirational Motivation*
- c) *Intellectual Stimulation*

d) *Individual Consideration*

- 2) Kepemimpinan transaksional, Definisi konseptual kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996).

Definisi operasional, kepemimpinan transaksional dipersepsikan sebagai kemampuan pimpinan dalam memberikan kepuasan bagi karyawan yang menitikberatkan pada pemberian imbalan (*reward*) atas hasil pekerjaan yang dicapai.

Indikator yang digunakan:

- a) Imbalan kontingen (*contingent reward*)
  - b) *Management by exception*.
- 3) Kepemimpinan *Laissez-faire*, Definisi konseptual kepemimpinan *Laissez-faire* yaitu kepemimpinan dimana pimpinan mempengaruhi pegawai agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Definisi operasional kepemimpinan *Laissez-faire* dipersepsikan bahwa pimpinan memberikan bawahan untuk menentukan keputusan sendiri dan membuat pertanggungjawaban atas keputusan yang dibuat tersebut.

Indikatornya meliputi (Warr, P., Cook, J., And Wall, T (1979) dalam Achmad Sudjadi (2004)):

- a) Menghindar untuk terlibat ketika timbul masalah penting.
  - b) Tidak ada bila dibutuhkan.
  - c) Menghindar untuk mengambil keputusan.
  - d) Menunda merespon masalah-masalah yang mendesak.
- c. Definisi konsep motivasi

Definisi konseptual motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Siswanto, 2003 : 267).

Definisi operasionalisasi motivasi dalam penelitian ini adalah kondisi kejiwaan karyawan yang mendorong untuk melakukan kegiatan bekerja di PT. PLN (Persero) APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga. Motivasi terdiri atas motivasi internal dan motivasi eksternal. Indikator yang digunakan adalah (Warr, P., Cook, J., And Wall, T (1979) dalam Achmad Sudjadi (2004));

Indikator motivasi internal meliputi :

- 1) Kebebasan
- 2) Penghargaan
- 3) Tanggung jawab
- 4) Kesempatan menggunakan kemampuan
- 5) Promosi
- 6) Perhatian organisasi
- 7) Variasi kerja

Indikator motivasi eksternal meliputi :

- 1) Kondisi fisik pekerjaan
- 2) Teman-teman sekerja
- 3) Hubungan dengan atasan
- 4) Gaji
- 5) Hubungan kerja
- 6) Pengelolaan organisasi
- 7) Jam kerja
- 8) Keamanan kerja

## 2. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan *organisational citizenship behavior*, motivasi terhadap *organisational citizenship behavior* digunakan analisis regresi linier sederhana sebagai berikut: (Supranto, 2001)

$$Y_{...i} = a + bX_i + e$$

Keterangan :

- Y = Variabel dependen ke-i  
a = Konstanta  
Xi = Variabel independen  
b = Koefisien regresi  
e = Kesalahan pengganggu

### 3. Menilai *Goodness of Fit* Suatu Model

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit*nya. Secara statistik, setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak). Sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya dalam daerah dimana  $H_0$  diterima.

#### a. Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

#### b. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Adapun formula yang digunakan adalah sebagai berikut (Supranto, 2001) :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan :

$b_i$  = Koefisien regresi variabel ke-i

$S_{b_i}$  = Standar error variabel ke-i

Kriteria pengujian:

$H_0 : b_i = 0$  Tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_a : b_i \neq 0$  Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Dengan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $(n - k - 1)$  dan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha = 0,05$ ), maka :

$H_0$  diterima apabila  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

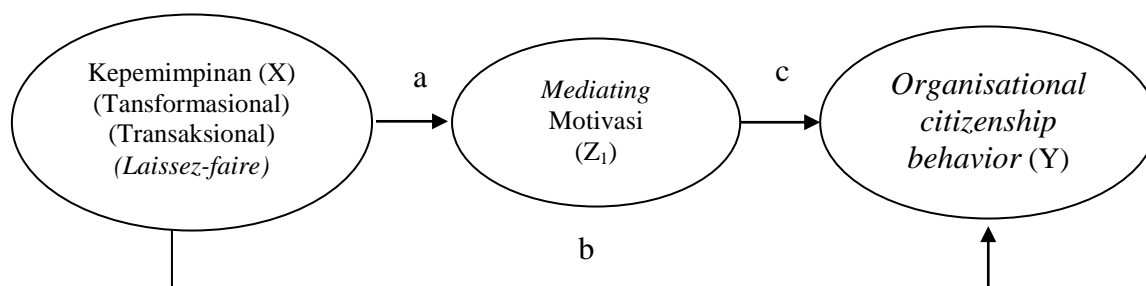
Ho ditolak apabila  $t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$  atau  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

Hipotesis diterima jika  $t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$  atau  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

Hipotesis ditolak jika  $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$

#### 4. Analisis Regresi Multivariate

Untuk menguji adanya pengaruh dari variabel *mediating* (perantara) digunakan metode analisis regresi *Multivariate*. Analisis ini merupakan perluasan dari analisis regresi (Ghozali, 2005). Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2005) mengenai konsep *Hierarchical Regression Analysis*, maka didapat model penelitian seperti berikut ini:



Gambar 2. Model Penelitian

Secara teori, hubungan antar variabel dapat dilihat seperti pada gambar di atas. Dalam model ini dirumuskan hipotesis bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap *organizational citizenship behaviors* pada PT PLN (Persero) APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga, namun juga dihipotesiskan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap *organizational citizenship behaviors* dengan mediasi motivasi. Mengenai hubungan antar variabel dijelaskan dengan pernyataan sebagai berikut:

- a. Variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap pemediasi (path a)
- b. Variabel pemediasi memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen (path c)
- c. Variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen (path b)

Untuk mengetahui terjadi mediasi atau tidak dapat dilakukan dengan membandingkan nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung terhadap

variabel yang menjadi mediasi. Langkah ini dilakukan dengan mengetahui nilai Beta untuk masing-masing nilai pengaruh antar variabel, yang selanjutnya akan dihitung serta dibandingkan satu sama lain. Rumus yang digunakan untuk melakukan perbandingan adalah :

$$\begin{array}{l} \text{Pengaruh langsung} \\ \text{Pengaruh tidak langsung} \end{array} \quad \begin{array}{l} = \\ = \end{array} \quad \begin{array}{l} p1 \\ p1 \times p2 \end{array}$$

Berdasarkan langkah-langkah tersebut di atas sebuah variabel dikategorikan memiliki pengaruh pemediasi bila memenuhi kondisi sebagai berikut:

- a. Pengaruh pemediasi penuh (*fully-mediated*) akan terjadi bila variabel independen yang semula berpengaruh positif menjadi tidak positif terhadap variabel dependen saat variabel pemediasi dikontrol.
- b. Pengaruh pemediasi parsial (*partially-mediated*) jika nilai pengaruh mengalami peningkatan atau penurunan, namun masih dalam nilai positif atau sebaliknya setelah adanya variabel kontrol yang menjadi mediasi.

Kriteria pengujian :

Hipotesis kedelapan diterima apabila koefisien variabel pemediasi mempunyai pengaruh secara penuh (*full mediated*) maupun pengaruh sebagian (*partially mediated*).

#### **IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

##### **1. Analisis Regresi Linier Berganda Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Kepemimpinan transaksional dan Kepemimpinan *laissez-faire* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviors***

Untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* digunakan perhitungan analisis regresi linier berganda dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*

No	Variabel	Koefisien regresi	t hitung	t tabel
1	Kepemimpinan transformasional	0,2066	4,0687	1,9850
2	Kepemimpinan transaksional	0,2067	3,3360	1,9850
3	Kepemimpinan laissez-faire	-0,8074	-3,9499	1,9850
Konstanta		= 38,1818		
Koefisien determinasi		= 0,6740		
F hitung		= 66,1668		
F tabel		= 2,6994		

Dari tabel 1 di atas dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 38,1818 + 0,2066 X_1 + 0,2067 X_2 - 0,8074 X_3$$

Nilai konstanta sebesar 38,1818, artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan maka *Organizational Citizenship Behaviors* (Y) akan bernilai 38,1818. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0,2066, artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan, maka peningkatan koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behaviors* (Y). Nilai koefisien regresi yang bernilai positif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula *Organizational Citizenship Behaviors*.

Koefisien regresi variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) sebesar 0,2067, artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan, maka peningkatan koefisien regresi variabel kepemimpinan transaksional akan berpengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behaviors* (Y). Nilai koefisien regresi yang bernilai positif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transaksional maka semakin baik pula *Organizational Citizenship Behaviors*.

Koefisien regresi variabel kepemimpinan laissez-faire ( $X_3$ ) sebesar -0,8074, artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan, maka peningkatan kepemimpinan laissez-faire akan berpengaruh terhadap penurunan *Organizational Citizenship Behaviors* (Y). Nilai koefisien regresi yang bernilai negatif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan laissez-faire maka akan berpengaruh tidak baik terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*.

Dari perhitungan analisis regresi ganda juga diperoleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,6740. Hal ini berarti *Organizational Citizenship Behaviors* pada karyawan PT. PLN APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga 67,40 persen dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire*, sedangkan 32,60 persen dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

**a. Pengujian Hipotesis 1**

Untuk menguji secara parsial variabel kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* pada karyawan PT. PLN APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga digunakan uji t. Pengujian ini menggambarkan pengaruh secara parsial dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95 % ( $\alpha=0,025$ ) dan derajat kebebasan ( $n - k - 1$ ) = (df = 96) diperoleh t tabel sebesar 1,9850, sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel kepemimpinan transformasional ( $t_{X_1}$ ) sebesar 4,0687. Jadi nilai t hitung > t tabel yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*.

**b. Pengujian Hipotesis 2**

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95 % ( $\alpha=0,025$ ) dan derajat kebebasan ( $n - k - 1$ ) = (df = 96) diperoleh t tabel sebesar 1,9850, sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel kepemimpinan transaksional ( $t_{X_2}$ ) sebesar 3,3360. Jadi nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel, sehingga secara parsial variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (Y).

**c. Pengujian Hipotesis 3**

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95 % ( $\alpha=0,025$ ) dan derajat kebebasan ( $n - k - 1$ ) = (df = 96) diperoleh t tabel sebesar 1,9850, sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel kepemimpinan *laissez-faire* ( $t_{X_3}$ ) sebesar -3,9499. Jadi - t hitung lebih kecil dari nilai -t tabel, sehingga secara parsial variabel kepemimpinan *laissez-faire*

(X<sub>3</sub>) mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (Y).

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Kepemimpinan transaksional dan Kepemimpinan *laissez-faire* Terhadap Motivasi

Untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* terhadap Motivasi digunakan perhitungan analisis regresi linier berganda dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 2 berikut

Tabel 2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi

No.	Variabel	Koefisien regresi	t hitung	t tabel
1	Kepemimpinan transformasional	0,345	3,855	1,9850
2	Kepemimpinan transaksional	0,377	3,451	1,9850
3	Kepemimpinan <i>laissez-faire</i>	-0,978	-2,712	1,9850
Konstanta		= 34,310		
Koefisien determinasi		= 0.623		
F hitung		= 52,896		
F tabel		= 2,6994		

Dari tabel 2 di atas dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 34,310 + 0,345 X_1 + 0,377 X_2 - 0,978 X_3$$

Nilai konstanta sebesar 34,310, artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan maka motivasi akan bernilai 34,310. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) sebesar 0,345, artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan, maka peningkatan koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi (Y). Nilai koefisien regresi yang bernilai positif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula motivasi.

Koefisien regresi variabel kepemimpinan transaksional (X<sub>2</sub>) sebesar 0,377 artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan, maka peningkatan koefisien regresi variabel kepemimpinan transaksional akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi (Y). Nilai koefisien regresi yang bernilai positif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transaksional maka semakin baik pula motivasi.

Koefisien regresi variabel kepemimpinan *laissez-faire* ( $X_3$ ) sebesar -0,978, artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan, maka peningkatan kepemimpinan *laissez-faire* akan berpengaruh terhadap penurunan motivasi (Y). Nilai koefisien regresi yang bernilai negatif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan *laissez-faire* maka akan berpengaruh tidak baik terhadap motivasi.

Dari perhitungan analisis regresi ganda juga diperoleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.623. Hal ini berarti motivasi pada karyawan PT. PLN APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga 62,3 persen dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire*, sedangkan 37,7 persen dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

**a. Pengujian Hipotesis 4**

Untuk menguji secara parsial variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pada karyawan PT. PLN APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga digunakan uji t. Pengujian ini menggambarkan pengaruh secara parsial dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95 % ( $\alpha=0,025$ ) dan derajat kebebasan ( $n - k - 1$ ) = (df = 96) diperoleh t tabel sebesar 1,9850, sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel kepemimpinan transformasional ( $tX_1$ ) sebesar 3,855. Jadi nilai t hitung > t tabel yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi.

**b. Pengujian Hipotesis 5**

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95 % ( $\alpha=0,025$ ) dan derajat kebebasan ( $n - k - 1$ ) = (df = 96) diperoleh t tabel sebesar 1,9850, sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel kepemimpinan transaksional ( $tX_2$ ) sebesar 3,451. Jadi nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel, sehingga secara parsial variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi (Y).

**c. Pengujian Hipotesis 6**

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95 % ( $\alpha=0,025$ ) dan derajat kebebasan ( $n - k - 1$ ) = (df = 96) diperoleh t tabel sebesar 1,9850, sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel kepemimpinan *laissez-faire* ( $tX_3$ ) sebesar -2,712. Jadi - t hitung lebih kecil dari nilai -t tabel, sehingga

secara parsial variabel kepemimpinan *laissez-faire* ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap motivasi ( $Z$ ).

### 3. Analisis Regresi Linier sederhana Pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*

Untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* digunakan perhitungan analisis regresi linier sederhana dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*

Variabel	Koefisien regresi	t hitung	t tabel
Motivasi	0,3890	8,2085	1,9850
Konstanta	= 39,6699		
Koefisien determinasi	= 0,4074		
F hitung	= 67,38		
F tabel	= 3,938		

Dari tabel 3 di atas dapat dibentuk persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = 39,6699 + 0,3890 Z_1$$

Nilai konstanta sebesar 39,6699, artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan maka *Organizational Citizenship Behaviors* akan bernilai 39,6699. Koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,3890, artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan, maka peningkatan koefisien regresi variabel motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behaviors* ( $Y$ ). Nilai koefisien regresi yang bernilai positif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik motivasi maka semakin baik pula *Organizational Citizenship Behaviors*.

Dari perhitungan analisis regresi sederhana juga diperoleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,4074. Hal ini berarti *Organizational Citizenship Behaviors* pada karyawan PT. PLN APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga 40,74 persen dipengaruhi oleh motivasi, sedangkan 59,26 persen dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

#### Pengujian Hipotesis 7

Untuk menguji secara parsial variabel motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* pada karyawan PT. PLN APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga digunakan uji t. Pengujian ini menggambarkan pengaruh secara parsial

dari variabel motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95 % ( $\alpha=0,025$ ) dan derajat kebebasan ( $n - k - 1$ ) = (df = 98) diperoleh t tabel sebesar 1,9850, sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel motivasi ( $Z_1$ ) sebesar 8,2085. Jadi nilai t hitung > t tabel yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* **dapat diterima**. Adapun kurva penolakan  $H_0$  dari uji t dapat dilihat pada gambar 9

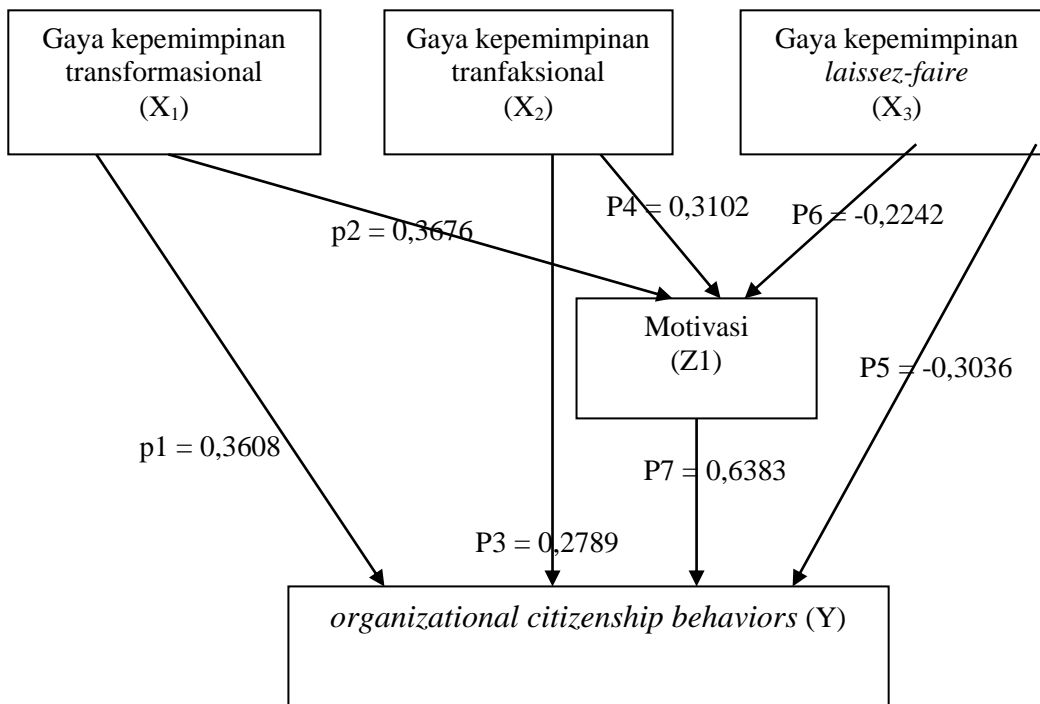
### **Pengujian Hipotesis Kedelapan**

Pengujian hipotesis kedelapan adalah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *organizational citizenship behaviors* dengan motivasi sebagai variabel itervening.

Untuk mengetahui terjadi mediasi atau tidak dapat dilakukan dengan membandingkan nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung terhadap variabel yang menjadi mediasi. Langkah ini dilakukan dengan mengetahui nilai Beta untuk masing-masing nilai pengaruh antar variabel, yang selanjutnya akan dihitung serta dibandingkan satu sama lain. Rumus yang digunakan untuk melakukan perbandingan adalah :

$$\begin{array}{l} \text{Pengaruh langsung} \\ \text{Pengaruh dengan mediasi} \end{array} \begin{array}{l} = \\ = \end{array} \begin{array}{l} p1 \\ p1 \times p2 \end{array}$$

Berdasarkan perhitungan analisis regresi diperoleh hasil sebagai berikut :



Gambar 2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan laissez-faire terhadap *organizational citizenship behaviors* dengan motivasi sebagai variabel mediasi

Dari gambar di atas dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing variabel sebagai berikut :

**a. Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *organizational citizenship behaviors***

- 1) Pengaruh langsung = 0,3608
- 2) Pengaruh tak langsung =  $0,3676 \times 0,6383$   
= 0,2346

Berdasarkan perhitungan dapat diketahui tidak terjadi mediasi, karena nilai pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behaviors* mengalami penurunan setelah adanya variabel motivasi yang menjadi variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak

mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviors*.

**b. Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap *organizational citizenship behaviors***

- 1) Pengaruh langsung = 0,2789
- 2) Pengaruh tak langsung =  $0,3102 \times 0,6383$   
= 0,1980

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui tidak terjadi mediasi, karena nilai pengaruh antara kepemimpinan transaksional dengan *organizational citizenship behaviors* mengalami penurunan setelah adanya variabel motivasi yang menjadi variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *organizational citizenship behaviors*

**c. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* terhadap *organizational citizenship behaviors***

- 1) Pengaruh langsung = -0,3036
- 2) Pengaruh tak langsung =  $-0,2242 \times 0,6383$   
= -0,1431

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui tidak terjadi mediasi, karena nilai pengaruh kepemimpinan *laissez-faire* dengan *organizational citizenship behaviors* yang semula 0,3036 mengalami penurunan menjadi 0,1431 setelah adanya variabel motivasi yang menjadi variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *organizational citizenship behaviors*.

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *organizational citizenship behaviors* dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian hipotesis kedelapan **tidak dapat diterima**.

## V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### 1. Kesimpulan

- a. Secara keseluruhan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviors*. Sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* memberikan pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviors*. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada karyawan PT. PLN (Persero) APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan *organizational citizenship behaviors*, sedangkan kepemimpinan *laissez-faire* tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan *organizational citizenship behaviors*.
  - b. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Sedangkan kepemimpinan *laissez-faire* memberikan pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* pada karyawan PT. PLN (Persero) APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga berpengaruh terhadap motivasi yang dimiliki karyawan
2. Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviors*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula *organizational citizenship behaviors* karyawannya.
  3. Dari perhitungan *intervening regression analysis* diketahui bahwa motivasi tidak mampu memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *organizational citizenship behaviors*.

### 2. Implikasi

- a. Untuk meningkatkan *organizational citizenship behaviors* karyawan, PT. PLN (Persero) APJ Purwokerto dan UPJ Purbalingga dapat melakukannya dengan

memperhatikan gaya kepemimpinan yang ada di organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan lebih meningkatkan kepemimpinan transformasional dan transaksional, yaitu dengan mempengaruhi dan membangkitkan karyawan sehingga karyawan mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan yang tinggi, memotivasi karyawan, mengkomunikasikan visi dan misi, memberikan perhatian kepada karyawan secara individu seperti kebutuhan untuk berprestasi, menstimuli karyawan secara intelektual sehingga karyawan menjadi lebih inovatif dan kreatif, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, memonitor kinerja karyawan dan menfokuskan pada kesalahan, sedangkan untuk kepemimpinan *laissez faire* dapat lebih ditekankan karena mempunyai pengaruh negatif terhadap *organizational citizenship behaviors*.

- b. Adanya pengaruh kepemimpinan (transformasional, transaksional dan *laissez faire*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), mengindikasikan bahwa untuk menumbuhkembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), maka diperlukan pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, motivasi serta contoh yang baik. Kenyataan ini hendaknya menjadi perhatian manajemen, sehingga di masa mendatang karyawan dapat terus termotivasi dalam bekerja untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan
- c. Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak hanya dilakukan secara langsung melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan, tetapi juga dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi karyawan. Artinya manajemen perusahaan hendaknya juga terus berusaha untuk memenuhi kebutuhan karyawan, baik yang berbentuk fasilitas kerja, memberikan kebebasan, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan promosi, kompensasi kerja dan keamanan kerja. Bila langkah ini dilakukan secara baik serta didukung dengan kepemimpinan yang handal, maka peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat terus dilakukan, sehingga hasil kerja perusahaan terus memberikan hasil yang lebih baik.
- d. Variabel motivasi tidak mampu menjadi mediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Meskipun demikian motivasi karyawan harus tetap diperhatikan karena berpengaruh baik terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Karena itulah, motivasi

karyawan harus mendapatkan perhatian, guna meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di masa mendatang. Perhatian motivasi ini dapat dilakukan dengan cara lebih memberikan kebebasan memilih metode kerja, r  
ikan penghargaan bila bekerja dengan baik, tingkat gaji, memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki, kesempatan promosi dan keamanan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2000, *Psikologi Industri*, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Sinar Baru, Bandung.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Deluga, R.J., & Souza, J. 1991. *The effects of transformational and transactional leadership styles on the influencing behaviour of subordinate police officers*. *Journal of Occupational Psychology*, 64: 49-55
- Gibson, James I dan John M Ivancevich, 1996, *Organisasi dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS..* Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Piccolo dan Colquitt 2006. *Transformational Leadership and Job Behaviors The Mediating Role of Core Job Characteristics*.
- Richard & Andersen. 1994. *An Empirical Test Of Consequence of Behavior and Outcome-Absed Sales Control System*. *Journal of Marketing* October 53-67
- Siswanto Sastrohadiwiryo, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Spinelli, Robert J. 2006. *“The Applicability of Bass’s Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment”*. Heldref Publications.
- Sugiono. 2001, *Metode Penelitian Bisnis*, ALFABETA, Bandung.
- Sudjadi, Achmad (2004), *Leadership Styles, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Normative and Utilitarian Organisations*. Liverpool: unpublished PSD Thesis The Liverpool University.
- Williams L.J & Anderson, S.E . 1991. *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behavior*. *Journal of Management*, 17. 601-617.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., Spangler, W. D. 2004. CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16: 39-52