

**PERAN PENAMBAHAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
PADA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DALAM MEMPREDIKSI
KINERJA, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN
SIKAP BAWAHAN TERHADAP ATASAN:
STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN PETERNAKAN**

**Desi Mayasari, S.Pt.
Dr. Ir. Suci Paramitasari Syahlani, M.M
Ir. Ahmadi, SU**

**Alamat Tim Peneliti
Laboratorium Agrobisnis
Bagian Sosial Ekonomi Peternakan UGM
Jl. Fauna no 3, Bulaksumur, Yogyakarta
Phone. 0274-513363
HP. 0815 687 8525
Email : ssyahlani@yahoo.com
suci.syahlani@ugm.ac.id**

ABSTRACT

This study aims to measure the influence of transformational leadership style on performance, organizational citizenship behavior, and subordinates attitude toward the leader. The research design used in this study is survey. Respondents of this research were 140 subordinates that worked in three companies in livestock industry that has international and national market share. Random sampling was use to determine the respondents based on employee list. Data was analyzed by simple linear regression analysis and multiple linear regression analysis. The results of the analysis show that there is an increase explanation capability application of transformational leadership addition on transactional leadership to performance, organizational citizenship behavior, subordinates attitude towards the each leader were 2,3%, 8,3%, and 70,4% respectively. The results of this research lead to the conclusion that transformasional leadership addition gave stronger explanation of transactional leadership capability to predict performance, organizational citizenship behavior, and subordinates attitude towards the leader. As many as 17.1% variability of performance could be explained by addition transformational leadership on transactional leadership, while it was 12,3% dan 72,4% on variability of organizational citizenship behavior and attitude of subordinates respectively.

(Keywords: Performance, Organizational Citizenship Behavior, Attitude, Transformational Leadership)

PENDAHULUAN

Setiap organisasi membutuhkan penggerak untuk menghadapi persaingan yang semakin tinggi, yaitu pemimpin yang cakap dan berpengalaman untuk membawa kemajuan perusahaan. Pemimpin dalam mengarahkan sumberdaya dapat mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Terdapat dua macam gaya kepemimpinan yang membahas corak interaksi antara pemimpin dengan bawahan, yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional (Munandar, 2001). Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mengubah faktor yang terkait dengan suatu pekerjaan yaitu lingkungan, motivasi, pola, serta nilai-nilai yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional cenderung untuk memusatkan pada kebutuhan keamanan dan fisik, karena gaya kepemimpinan ini lebih memfokuskan pada target ekonomi perusahaan.

Pendekatan perilaku pemimpin yang efektif dipraktekkan dengan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi bawahan (Rivai, 2004). Aplikasi gaya kepemimpinan yang tepat sehingga mempengaruhi kinerja para bawahan dalam hal ini menunjuk pada kemampuan bawahan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab bawahan tersebut. Salah satu contoh studi yang dilakukan dalam perusahaan peternakan menunjukkan bahwa sikap dan perilaku karyawan rumah pemotongan hewan mempengaruhi kualitas daging yang dihasilkan (Coleman at al., 2003). Penilaian prestasi atas tugas-tugas tersebut dinilai dari indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan maka kinerja individual yang maksimal dapat dicapai, karena hal tersebut akan mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menciptakan "perilaku sesuai" yang diharapkan oleh perusahaan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku sebatas peraturan perusahaan dan perilaku *in-role* sesuai dengan *job description*, melainkan juga perilaku *extra-role* atau yang disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB memfasilitasi terjadinya

pembaruan, orientasi pada lingkungan, transfer sumberdaya, penghematan, peningkatan kualitas, peningkatan efisiensi dan kinerja (Polat, 2009).

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari keberhasilannya dalam mempengaruhi sikap, gagasan, perasaan, dan perilaku yang diinginkan pemimpin terhadap bawahannya. Industri peternakan di Indonesia mengalami perubahan teknologi dan modernisasi serta mengalami persaingan yang semakin kompetitif dengan variasi skala usaha yang lebar. Perubahan ini membutuhkan peran pemimpin untuk membawa organisasi dalam industri peternakan siap pada konsekuensi perubahan tersebut, sehingga penting untuk dilakukan studi empiris mengenai aplikasi gaya kepemimpinan yang sejauh ini belum pernah dilakukan di perusahaan peternakan.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS PENELITIAN

Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kecakapan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mendorong kinerja, sikap kerja, dan loyalitas karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Kepemimpinan dikatakan berhasil bila mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis antara pemimpin dengan karyawannya, produktivitas yang tinggi dan tidak adanya kemangkiran kerja pada karyawan.

Gaya kepemimpinan transaksional mengedepankan kesesuaian pencapaian tujuan yaitu dengan imbalan. Aplikasi gaya ini ditujukan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan karena kinerja akan berkaitan dengan imbalan yang diterima. Gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja bawahan yang ditunjukkan dengan besarnya motivasi kerja bawahan untuk memperoleh imbalan kerja dalam jumlah yang layak.

Namun demikian, gaya kepemimpinan transformasional yang lebih mengedepankan rasa sosial, perhatian, dan saling memberikan penghormatan dapat menggerakkan motivasi bawahan untuk mencapai tujuan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional selalu memberikan motivasi kerja dengan menitikberatkan pada hubungan sosial kepada karyawan agar mampu mencapai kinerja yang baik. Dalam gaya kepemimpinan transformasional, nilai-nilai budaya ketimuran seperti rasa sosial yang tinggi, pentingnya nilai kekerabatan, kekeluargaan, dan penghormatan terhadap setiap individu mempengaruhi budaya kerja. Masyarakat Indonesia yang menganut nilai-nilai

budaya ketimuran lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja melalui motivasi sosial yang ada pada kepemimpinan transformasional. Pemahaman pemimpin dalam menghargai nilai ketimuran tersebut diharapkan dapat meningkatkan gairah kerja karyawan yang pada akhirnya akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi. Rivai (2004) mengatakan bahwa pemimpin yang selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menempatkan bawahannya sebagai mitra kerja serta mengedepankan rasa sosial akan menumbuhkan sikap positif dari bawahan. Bawahan yang berada dibawah kepemimpinan transformasional benar-benar mau mengerjakan keinginan atasannya. Bawahan tidak akan menolak atau mengabaikan keinginan pemimpin, sehingga pada kepemimpinan ini tingkat kemangkiran kerja lebih rendah.

Yukl (2007) menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karena kepemimpinan transformasional berusaha untuk mengembangkan pengetahuan dan potensi karyawan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan pola pikirnya dengan tetap mengarah pada tujuan perusahaan.

Berdasar uraian tersebut di atas, dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional memberikan tambahan yang positif pada pengaruh faktor-faktor kepemimpinan transaksional dalam memprediksi kinerja.

Pemimpin memberikan peranan yang sangat penting dalam mendorong pencapaian OCB. Pemimpin merupakan faktor eksternal yang dibutuhkan dalam membentuk OCB (Oguz, 2010). Pemimpin gaya transformasional memberikan kepercayaan, apresiasi dan memperlakukan bawahan dengan hormat, sehingga motivasi bawahan akan meningkat lebih dari yang diharapkan.

Bass dalam Koh *et al.*, (1995) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan memiliki dampak yang lebih besar dibanding kepemimpinan transaksional pada OCB. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional meningkatkan hasil kerja bawahan dengan cara memperjelas sasaran-sasaran kerja dan imbalan yang terkait. Di sisi lain pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional membangun inspirasi dan kepercayaan diri bawahan melalui pendekatan individual, sehingga pemimpin mampu

menciptakan usaha dan kinerja yang melebihi apa yang telah ditetapkan oleh atasan.

Adanya OCB dalam organisasi akan menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan atas dasar kewajiban peran formal (Organ dalam Williams and Anderson, 1991). Pemimpin memainkan peran yang sangat penting dalam mendorong pencapaian OCB dengan cara meningkatkan sikap positif karyawan melalui kepuasan kerja, keadilan dan komitmen organisasi. Berdasar uraian tersebut, dapat dituliskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional memberikan tambahan yang positif pada pengaruh faktor-faktor kepemimpinan transaksional dalam memprediksi OCB.

Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh tambahan yang signifikan pada kepemimpinan transaksional dalam memprediksi sikap para bawahan pada atasannya. Sikap para bawahan terhadap pemimpin adalah salah satu indikator umum dari kepemimpinan yang efektif. Sikap bawahan ini ditunjukkan dari rasa, suka, hormat, percaya, dan kagum kepada atasannya. Perilaku bawahan lain yang mencerminkan sikap adalah kemauan atau penolakan bawahan dalam mengerjakan keinginan pemimpin (Yukl, 2007). Orang akan meniru sikap dari individu-individu yang mereka kagumi serta hormati (Rivai, 2004) karena bawahan yang mempunyai sikap positif terhadap atasannya akan menjadikan atasannya sebagai contoh teladan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut mengarahkan pada hipotesis sebagai berikut :

H3 : Faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional memberikan tambahan yang positif pada pengaruh faktor-faktor kepemimpinan transaksional dalam memprediksi sikap bawahan terhadap atasan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan desain survei dengan menggunakan metode wawancara. Responden penelitian ini adalah karyawan di tiga perusahaan yang bergerak dalam industri peternakan pada level perusahaan dengan pangsa pasar internasional dan nasional. Karyawan yang dimaksud

adalah bagian dari suatu organisasi yang terstruktur yang terdiri atas pimpinan dan bawahan. Sampel ditentukan dengan *random sampling* berdasar data karyawan perusahaan. Jumlah responden sampel penelitian yang terlibat dalam penelitian ini adalah 140 responden. Sejumlah 48 responden diambil dari perusahaan peternakan A yang memiliki pangsa pasar internasional dan sejumlah 47 dan 45 reponden diambil dari perusahaan B dan C yang memiliki pangsa pasar nasional.

Kuesioner dikembangkan untuk mengukur kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kinerja, OCB, dan kinerja dengan menggunakan skala Likert. Uji kualitas data dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Kuesioner didasarkan atas sistem penilaian skala Likert. Item pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner ini menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* atau *MLQ* (Bass dan Avolio,1990). MLQ merupakan kuesioner untuk kepemimpinan transaksional dan transformasional. Sehubungan dengan adanya penilaian atasan, peneliti memberikan keyakinan pada responden bahwa jawaban responden bersifat rahasia, sehingga diharapkan responden tidak memiliki keraguan dalam mengisi kuesioner.

Hasil uji validitas menunjukkan adanya validitas diskriman pada variabel yang diteliti. Tabel 1 menunjukkan tidak adanya nilai korelasi diantara variabel penelitian yang melebihi 0,80, sehingga tidak ada efek yang akan mengganggu pada uji regresi yang akan dilakukan.

Tabel 1. Uji korelasi untuk pengujian validitas diskriminan

		Transak sional	Transfor Masional	Kinerja	OCB	Sikap Bawahan
Transaksional	Pearson Correlation	1	-.328	-.279	-.308	-.296
	Sig. (2-tailed)	.	.077	.135	.097	.112
	N	30	30	30	30	30
Transformasional	Pearson Correlation	-.328	1	.632(**)	.774(**)	.783(**)
	Sig. (2-tailed)	.077	.	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Kinerja	Pearson Correlation	-.279	.632(**)	1	.798(**)	.748(**)
	Sig. (2-tailed)	.135	.000	.	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

OCB	Pearson Correlation	-.308	.774(**)	.798(**)	1	.655(**)
	Sig. (2-tailed)	.097	.000	.000	.	.000
	N	30	30	30	30	30
SikapBawahan	Pearson Correlation	-.296	.783(**)	.748(**)	.655(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.112	.000	.000	.000	.
	N	30	30	30	30	30

** Korelasi signifikan pada level 0.01.

Uji reliabilitas menunjukkan adanya konsistensi item pertanyaan pada setiap variabel. Tabel 1 menunjukkan nilai Cronbach α lebih dari 0.60 sehingga dapat dikatakan semua variabel yang diukur memiliki konsistensi item pertanyaan yang baik.

Tabel 1. Nilai Cronbach alpha pada pengujian reliabilitas

Variabel	Jumlah item	Cronbach α
Kepemimpinan transaksional	12	0,761
Kepemimpinan transformasional	14	0,910
OCB	9	0,779
Sikap bawahan terhadap atasan	8	0,949
Kinerja karyawan	20	0,910

Sumber: Data primer terolah (2009)

Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier sederhana untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap OCB, sikap bawahan terhadap atasan, dan kinerja karyawan. Uji regresi linier berganda digunakan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dengan penambahan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB, sikap bawahan terhadap atasan, dan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama terdukung dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional memberikan tambahan positif pada kepemimpinan transaksional dalam membentuk kinerja. Aplikasi kedua gaya kepemimpinan baik transformasional dan transaksional berhubungan dengan pencapaian kinerja bawahan. Semakin erat hubungan sosial yang terjalin antara pimpinan dengan bawahan dapat meningkatkan kinerja bawahan. Begitu juga semakin besar imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh pimpinan

juga akan mendorong kinerja karyawan. Shamir, *et al.*, (1993) berpendapat lebih dari 20 penelitian menemukan adanya pengaruh positif kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja, sikap, dan persepsi karyawan. Hasil analisis kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang lebih kuat dibanding dengan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kinerja salah satunya terbentuk dari adanya peningkatan kepuasan kerja dari aplikasi gaya kepemimpinan transformasional baik secara langsung ataupun tidak diantaranya melalui efektivitas tim kerja (Nielsen *et al.*, 2009).

Tabel 3. Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan penambahan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

Variabel	Koef. Regresi	Signifikasi	Keterangan	N	R ²
Konstanta	4,967	0,000	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja	140	0,048
Gaya kepemimpinan transaksional	0,155	0,009			
Konstanta	3,911	0,000	Pengaruh penambahan gaya kepemimpinan transformasional pada kepemimpinan transaksional terhadap kinerja	140	0,171
Gaya kepemimpinan transaksional	0,153	0,006			
Gaya kepemimpinan transformasional	0,197	0,000			
Tambahan nilai R ²					2,3%

Sumber: data primer terolah

Tabel 3 menunjukkan adanya peningkatan nilai R² pada pengaruh kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 2,3%. Hasil ini sesuai dengan penelitian Birasnav (2010) bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan keuntungan bagi sumberdaya manusia yang direfleksikan dalam bentuk pengembalian investasi yang lebih cepat, karir dan pendapatan karyawan yang lebih baik. Tipe kepemimpinan transformasional dinilai lebih mampu meningkatkan pemaknaan tugas yang diberikan atasan kepada bawahannya, menjadikan bawahan memiliki kompetensi yang lebih baik, memiliki peran penting dalam organisasi, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi (Fuller *et al.*, 1999).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB

Hasil pengujian hipotesis kedua pada Tabel 4 menunjukkan hasil yang mendukung dalam hal ini adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Tabel 4. Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan penambahan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Variabel	Koef. Regresi	Sig	Keterangan	N	R ²
Konstanta	6,27	0,000	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap OCB	140	0,040
Gaya kepemimpinan transaksional	-0,182	0,018			
Konstanta	5,145	0,000	Pengaruh penambahan gaya kepemimpinan transformasional pada kepemimpinan transaksional terhadap OCB	140	0,123
Gaya kepemimpinan transaksional	-0,184	0,013			
Gaya kepemimpinan transformasional	0,209	0,000			
Tambahkan nilai R ²					8,3%

Sumber: data primer terolah

Tabel 2 menunjukkan adanya kenaikan nilai R² pada kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Hasil ini konsisten dengan penelitian Koh *et al.*, (1995) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional punya pengaruh tambahan yang signifikan pada kepemimpinan transaksional dalam memprediksi OCB, komitmen organisasi, dan kepuasan dengan atasan. Studi Oguz (2010) menunjukkan hasil yang serupa bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang berarti pada OCB.

Karyawan dibawah kepemimpinan transformasional merasa percaya dan hormat pada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih dari yang diharapkan. Proses ini akan meningkatkan OCB melalui peningkatan sikap positif diantara para bawahan. Hal ini dikarenakan para pemimpin transformasional cenderung memperhatikan bawahan secara individual, saling berbagi rasa, dan memperlakukan masing-masing secara individu. Gaya

kepemimpinan transformasional membawa perbedaan dalam hal ketaatan pada peraturan organisasi, pemenuhan tugas yang diberikan atasan, motivasi bawahan dan proses perubahan jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional (Oguz, 2005).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Sikap Bawahan dengan Atasan

Pengujian hipotesis ketiga pada Tabel 5 menunjukkan hasil dari analisis variabel kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap sikap bawahan dengan atasan. Hasil analisis terhadap variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap sikap bawahan dengan atasan. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan efek secara langsung pada tingkat kepercayaan bawahan pada pimpinan (Zeinabadi, 2010) dan perilaku positif terhadap pimpinan (Yukl, 2007). Hal ini mendukung pendapat Bass (1990) bahwa pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahan melalui gaya atau pendekatan yang digunakan. Kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik.

Tabel 5. Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan penambahan gaya kepemimpinan transformasional terhadap sikap bawahan dengan atasan

Variabel	Koef. Regresi	Signifikasi	Keterangan	N	R ²
Konstanta	4,967	0,000	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap sikap bawahan dengan atasan	140	0,020
Gaya kepemimpinan transaksional	0,155	0,570			
Konstanta	0,010	0,980	Pengaruh penambahan gaya kepemimpinan transformasional pada kepemimpinan transaksional terhadap sikap bawahan dengan atasan	140	0,724
Gaya kepemimpinan transaksional	0,061	0,362			
Gaya kepemimpinan transformasional	0,996	0,000			
Tambahan nilai R ²					70,4%

Sumber: data primer terolah

Terdapat peningkatan nilai R^2 pada pengaruh kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional terhadap sikap bawahan dengan atasan yaitu sebesar 70,4%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang besar pada sikap bawahan terhadap atasan (Koh *et al.*, 1995). Nilai R^2 pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sikap bawahan sebesar 0,724. Hal ini berarti sebesar 72,4% sikap bawahan terhadap atasan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dari atasan. Kepemimpinan transformasional berguna untuk mendukung sikap dan tingkah laku yang lebih positif dalam sebuah organisasi (Koh *et al.*, 1995).

Analisis Berdasarkan Tipologi Perusahaan dalam Industri Peternakan

Salah satu determinan yang memberikan tipe perusahaan adalah luas cakupan bisnis atau pangsa pasar perusahaan. Terdapat tiga macam tipologi perusahaan berdasarkan pangsa pasar yaitu: 1) global merupakan perusahaan yang pangsa pasarnya mencakup ke seluruh dunia, 2) regional yaitu perusahaan yang pangsa pasarnya mencakup beberapa negara terdekat, dan 3) nasional yaitu perusahaan yang pangsa pasarnya hanya mencakup pada beberapa wilayah dalam satu negara (Robbins, 1998). Pada perusahaan peternakan yang pertama (Perusahaan A) kegiatan pemasaran mencakup ekspor dan impor ke berbagai penjuru dunia, sehingga dapat digolongkan pada perusahaan global. Perusahaan kedua (Perusahaan B) dan perusahaan ketiga (Perusahaan C) tergolong pada perusahaan nasional karena kegiatan pangsa pasar hanya mencakup pada wilayah dalam negeri.

Analisis efek gaya kepemimpinan dilakukan pada masing-masing tipe perusahaan yang tercakup dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi perbedaan efek penambahan gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan kenaikan nilai R^2 .

Tabel 6. Kenaikan nilai R^2 pada pengaruh penambahan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, OCB, dan sikap bawahan di perusahaan A, B, dan C (%)

Perusahaan	Kinerja	Kinerja	OCB	Sikap bawahan
------------	---------	---------	-----	---------------

A	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap sikap bawahan dengan atasan	6.00	3.40	0.10
	Pengaruh penambahan gaya kepemimpinan transformasional pada kepemimpinan transaksional terhadap sikap bawahan dengan atasan	26.8	12.60	83.00
Tambahkan R ²		20.8	9.20	82.90
B	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap sikap bawahan dengan atasan	14.80	16.20	0.30
	Pengaruh penambahan gaya kepemimpinan transformasional pada kepemimpinan transaksional terhadap sikap bawahan dengan atasan	23.50	21.00	79.50
Tambahkan R ²		8.70	4.80	79.47
C	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap sikap bawahan dengan atasan	2.30	0.20	4.70
	Pengaruh penambahan gaya kepemimpinan transformasional pada kepemimpinan transaksional terhadap sikap bawahan dengan atasan	15.60	18.20	51.00
Tambahkan R ²		13.30	18.10	46.30

Sumber: data primer terolah

Kenaikan nilai R² terbesar terdapat di perusahaan A, yaitu sebesar 20.8% untuk kinerja, 9.2% untuk OCB, dan 82.9% untuk sikap bawahan terhadap atasan dibandingkan dengan kedua perusahaan lainnya. Perubahan ini dimungkinkan karena pada perusahaan besar terdapat kapasitas yang lebih besar bagi perusahaan untuk memperhatikan karyawan (Robbins, 2005) yang didukung visi dan kemampuan finansial yang lebih baik. Perhatian bagi karyawan memberikan efek timbal balik yang positif dalam hal ini karyawan tersebut akan berupaya untuk selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan selain juga dimungkinkan adanya keinginan karyawan untuk tetap berada dalam sistem tersebut. Karyawan akan berupaya lebih keras untuk meningkatkan kinerjanya dan menunjukkan sikap positif terhadap rekan kerja maupun atasannya (Kreitner dan Kinicki, 1995). Perusahaan besar juga memiliki efektivitas pemanfaatan sumber daya yang lebih tinggi termasuk sumber daya manusia dengan adanya

rentang komando yang lebih baik. Rentang kendali yang baik diantaranya memperhatikan kapasitas pimpinan dalam membawahi karyawan sehingga memungkinkan atasan melakukan pendekatan personal yang lebih baik diantaranya dengan penambahan aspek gaya kepemimpinan transformasional.

Pada perusahaan dengan skala pangsa pasar yang lebih kecil, penambahan aspek gaya kepemimpinan transformasional tetap menambah efek kinerja, OCB dan sikap bawahan terhadap atasan meskipun tidak seefektif pada perusahaan besar. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para karyawan untuk berupaya ekstra membantu mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih erat dengan tingkat keluarnya karyawan yang rendah, produktivitas yang tinggi, dan loyalitas karyawan yang lebih besar (Robbins, 2002).

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja, OCB dan sikap bawahan terhadap atasan. Penambahan gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kemampuan dalam memprediksi kinerja, OCB dan sikap bawahan terhadap atasan. Perusahaan besar dengan kapabilitas yang lebih baik dalam membentuk struktur organisasi yang lebih efektif relatif lebih dapat menarik manfaat yang lebih besar dari penambahan gaya kepemimpinan transformasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. 3rd. Free Press, New York.
- Bass, BM and B. J. Avolio. 1990. "Transaksional Leadership Development". Consulting Psychologist Press Inc. Palo Alto, California.
- Birasnav, M., S. Rangnekar and A. Dalpati. 2010. Transformational Leadership, Interim Leadership, and Employee Human Capital Benefits: an Empirical Study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 5. 1037-1042.

- Coleman, G. J., M. McGregor, P. H. Hemsworth, J. Boyce, and S. Dowling. The Relationship Between Beliefs, Attitudes and Observed Behaviours of Abattoir Personnel in the Pig Industry. *Applied Animal Behaviour Sciences*. 82. 189-200.
- Fuller, J. B. Marrison, R., Jones, L., Bridger, D., Brown, V. (1999). The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leader and Job Satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139 (3) 389-391.
- Kreitner, R. and A. Kinicki. 1995. *Organizational Behavior*. 3rd edition. Von Hoffmann Press, Inc. United States of Amerika.
- Koh, W. L., Steers. R. M., and Terborg, J. R., 1995. The Effect of Transformational Leadership on Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Oguz, E. 2010. The Relationship Between the Leadership Styles of the School Administrator and the Organization Citizenship Behaviours of Teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 9. 1188-1193.
- Munandar, A. S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Cetakan 4. UI Press, Jakarta.
- Nielsen, K., J. Yarker, R. Randall and F. Munir. 2009. The Mediating effects of Team and Self Efficacy on the Relationship Between Transformational Leadership, and Job Satisfaction and Psychological Well-Being in Healthcare Professional: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*. 46. 1236-1244.
- Podsakoff, P.M., S. MacKenzie, R. Moorman, R. Fetter. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Flollower's Trust in their Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*. 1. 107-142
- Polat, S. 2009. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teacher at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administrator. *Procedia Social and Behavioral Science*. 1. 1591-1596.
- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi kedua. Pt. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S. P. 2005. *Organizational Behavior*. 11th edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Shamir, B., House, R. J. and Arthur M. B. 1993. The Motivations Effectif Charismatic Leadership: A Self Concept Based Theory. *Journal of Organizational Science*, 4: 577-594.
- Williams, L. J, and Anderson, S. E. 1991. Job Satisfaction an Organizational Commitment as Predictors of OC and In-Role Behavior. *Journal of Management*, 17 (3): 601 – 617.
- Yukl, G. 2007. *Leadership in Organizational*. 5th edition. Prentice Hall, New Jersey.

Zeinabadi, H. and H. Rastegarpour. 2010. Factors Affecting Teacher Trust in Principal: Testing the Effect of Transformational Leadership and Procedural Justice. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 5. 1004-1008.