

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
DENGAN VARIABEL MEDIASI SUPERVISOR TRUST**

Sindhu Putra Tanujaya
Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

Abstract

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is one of the indicators in improving the effectiveness of an organization's performance. Factors that may affect the formation of OCB in organizations include transformational leadership and trust supervisor. Transformational leadership style is a style that is performed by superiors to subordinates by providing motivation and an example to a task or job that is given by superiors to subordinates in the organization. Supervisor trust is a trust level that is owned by subordinates to superiors. OCB is a voluntary behavior that appears within the individual in order to achieve organizational goals. This study used 70 respondents from the banking sector employees in Semarang as samples and data are processed as many as 49 samples. Testing tools in this research by using SPSS and with multiple regression analysis with significance level of 5%. The results of this study indicate that transformational leadership style influence on the formation of Organizational Citizenship Behavior (OCB) when through the supervisor trusts.

Keywords: *transformational leadership, supervisor trust, Organizational Citizenship Behavior*

Abstrak

*Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah salah satu indikator dalam meningkatkan efektivitas kinerja suatu organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya OCB dalam organisasi antara lain gaya kepemimpinan transformasional dan *supervisor trust*. Gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan dengan cara memberikan motivasi dan contoh terhadap sebuah tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh atasan terhadap bawahan dalam organisasi. *Supervisor trust* adalah tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh bawahan terhadap atasan. OCB adalah perilaku sukarela yang muncul dalam diri individu demi tercapainya tujuan organisasi. Penelitian ini menggunakan 70 responden dari karyawan sektor perbankan di Kota Semarang sebagai sampel dan data yang diolah sebanyak 49 sampel. Alat pengujian dalam penelitian ini dengan menggunakan aplikasi SPSS dan dengan analisis regresi berganda dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ketika melalui *supervisor trust*.*

Kata kunci : *gaya kepemimpinan transformasional, supervisor trust, Organizational Citizenship Behavior*

1. PENDAHULUAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan peran ekstra yang dilakukan oleh seseorang dalam lingkungannya, baik di dalam lingkungan organisasi tempat di mana ia bekerja ataupun di lingkungan sekitar di mana ia tinggal. Peran ekstra ini seperti membantu orang lain, tidak membuat pertengkaran, tidak mengeluh, dan lainnya. Peran ekstra ini tidak melihat imbalan apa yang akan diterima seseorang setelah melakukan tindakan ini. Apabila hal ini dilakukan dalam organisasi, tindakan seperti menolong pekerjaan rekan kerja akan sangat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya karena akan mempercepat penyelesaian tugas yang telah diberikan sebelumnya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini dapat terbentuk karena orang secara sukarela mau meluangkan waktunya untuk melakukannya atau juga karena didorong dari orang-orang yang ada di sekitarnya seperti atasannya. Atasan dapat mempengaruhi bawahannya ketika ia menggunakan cara dan gaya yang tepat.

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin dapat memberikan motivasi kepada bawahannya dengan menekankan kepentingan organisasi yang lebih luas daripada kepentingan individu, dengan lebih menekankan pada kepentingan bersama, maka bawahan akan menghiraukan tentang adanya keuntungan pribadi ketika

Individu memberikan kontribusinya kepada organisasi yang melebihi peran dan tugas yang sebenarnya dan juga individu akan secara otomatis memberikan kontribusi berlebih mereka terhadap organisasi karena mereka merasakan nilai tambah yang muncul dalam diri mereka (Podsakoff dkk., 1990). Gaya kepemimpinan transformasional ini akan mampu mempengaruhi bawahannya dalam mengambil peran ekstra dalam sebuah organisasi karena pemimpin dengan gaya ini akan lebih memberikan motivasi dan pengaruh yang sangat kuat kepada bawahannya sehingga akan membentuk terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam bawahan. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aisha dkk. (2015) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ketika terdapat variabel mediasi *supervisor trust*.

Penelitian yang dilakukan oleh Irshad dan Maryam (2014) ini juga menyarankan adanya variabel mediator ketika akan meneliti mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan dari beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, *supervisor trust* merupakan variabel mediasi yang tepat untuk gaya kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini dibuktikan oleh dua penelitian terdahulu di mana penelitian yang dilakukan oleh M. Hussain Uddin (2013) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *supervisor trust* dan juga penelitian yang lainnya yang dilakukan oleh K. Michele Kacmar dkk. (2012) membuktikan bahwa *supervisor trust* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Supervisor trust merupakan kesediaan satu pihak dalam melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab dan dilakukan dengan baik sehingga kebijakan akan mudah diterapkan dan akan mudah diterima (Gilbreath dan Benson, 2004). *Supervisor trust* ini merupakan hasil dari gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasannya terhadap bawahannya (Jung dan Avolio, 2000). Gouldner (1960), karyawan yang mempercayai atasannya akan lebih mudah menciptakan tindakan sosial yang dalam hal ini adalah tindakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff dkk. (1990) berpendapat bahwa atasan itu sebenarnya membantu bawahannya untuk mencapai tujuan dan aspirasi profesional. Atasan yang

dipercaya oleh karyawan dapat mendorong dan memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuannya dan akan berdampak pada terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena OCB cenderung mengarah ke hasil pribadi yang lebih profesional (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, dan Blume 2009).

Motivasi dalam penelitian ini adalah menambah validitas eksternal tentang gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ketika dimediasi oleh variabel *supervisor trust*.

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi kegiatan atau aktivitas sebuah kelompok dalam mencapai tujuan bersama (Rauch dan Behling, 1984). Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2001) adalah pemimpin yang inspiratif bagi bawahannya dengan tujuan untuk mencapai tujuan atau kepentingan organisasi dan juga seorang pemimpin yang mampu mengubah pola pikir bawahannya dengan sebuah solusi yang baru, kepemimpinan yang seperti ini dianggap sebagai pemimpin yang sesungguhnya karena pemimpin yang seperti ini sungguh akan bekerja keras demi mencapai tujuan.

Lo, Ramayah dan Hui (2006) menekankan bahwa kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan akan secara langsung mempengaruhi motivasi yang akan diberikan atasan kepada bawahan dan juga bagaimana bawahan memberikan respon atas motivasi yang telah diberikan kepadanya. Lapiere dan Hackett (2007) mengatakan bahwa bawahan akan menampilkan apa yang diberikan atasan kepadanya, hal ini berarti terdapat hubungan yang positif di antara atasan dan bawahan, sehingga tindakan yang positif akan memberikan dampak tinggi rendahnya kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

Bass (1990) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin agar dapat mengeksplorasi mengenai minat dan bakat dari bawahannya sehingga bawahan dapat menerima dan memahami visi dan misi organisasi, dan dapat potensi-potensi yang ada dapat digunakan demi tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional bekerja dengan menciptakan visi yang baru, membuat strategi dan cara yang luar biasa untuk tercapainya sebuah tujuan, berusaha dengan keras untuk visi tersebut, serta mengkomunikasikan dengan optimis dan jelas mengenai tujuan tersebut kepada bawahannya (Avolio dkk, 2004).

Menurut Olga Epitropaki (2000), pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan menghasilkan :

1. Peningkatan kinerja dari organisasi.
2. Mempengaruhi secara positif penjualan organisasi serta kepuasan pelanggan.
3. Bawahan akan memiliki komitmen yang baik terhadap organisasi.
4. Mampu meningkatkan kepercayaan dan perilaku positif dari bawahan kepada organisasi.
5. Karyawan akan lebih merasa puas terhadap pimpinan dan tugas yang diberikan.
6. Mengurangi *stress* terhadap tugas dan pekerjaan serta mampu meningkatkan kesejahteraan bawahan.

Kepercayaan terhadap Atasan (*Supervisor Trust*)

Menurut Rousseau (1998), kepercayaan terhadap atasan adalah persepsi atau memang dapat dipercaya. Pemimpin yang dipercayai oleh karyawan atau bawahannya,

akan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik, dan juga tindakan-tindakan lain yang mengarah kepada tujuan organisasi dapat dilakukan oleh bawahan (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

Podsakoff dkk. (1990) mengatakan bahwa ketika pemimpin itu dipercaya oleh bawahannya maka pemimpin tersebut akan membantu mereka dalam mencapai tujuan mereka dan aspirasi profesional. Whitener dkk. (1998), mengatakan bahwa seorang atasan atau pemimpin dapat menanamkan rasa kepercayaan terhadap karyawannya dengan cara memberikan contoh perilaku yang baik dengan berpikir secara positif tentang apa yang menjadi tanggungjawab atas pekerjaannya. Organ (1990) berpendapat bahwa karyawan yang mempercayai atasannya akan cenderung untuk melakukan tindakan sosial seperti tindakan tidak ada dalam peraturan bahkan tanpa meminta dan berharap akan adanya imbalan karena mereka percaya bahwa pemimpin yang mereka percayai itu akan membalas dan menghargai tindakan yang mereka lakukan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ (1988), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan tindakan seseorang yang tanpa melihat tentang ada atau tidaknya *reward* atas perilakunya ini di mana perilaku ini dapat meningkatkan fungsi afektif organisasi. Sedangkan menurut Aldag dan Reschke (1997), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan tindakan individu yang melebihi perannya dalam organisasi seperti menolong rekan kerja, tindakan ini akan memberikan nilai tambah terhadap individu karena tindakan ini merupakan tindakan yang memiliki makna positif dan membantu. Menurut Pitts (2005), bahwa sebuah dukungan, dorongan seperti pemberian motivasi serta kekuatan dalam memutuskan suatu hal harus diberikan oleh atasan kepada para karyawannya yang sedang berusaha untuk membentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Podsakoff, dkk., (2000), mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan tindakan yang sifatnya bebas dan sukarela untuk dilakukan karena perilaku tersebut terlepas dari peran dan tugas bawahan dalam organisasi dan tidak ditulis dalam organisasi.

Menurut Podsakoff dkk. (2000) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat meningkatkan keefektifan organisasi karena beberapa alasan antara lain :

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* membantu meningkatkan produktivitas manajerial karena dengan tindakan ini akan membuat bawahan juga mau untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan tidak wajib dalam organisasi sehingga bawahan akan mampu untuk memberikan masukan bagi kelangsungan hidup organisasinya.
2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* membantu efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi, salah satu contohnya adalah karyawan akan dengan sukarela menolong rekan kerjanya dengan tugas yang *overload* sehingga dengan sumber daya yang ada akan tetap dapat menyelesaikan tugas.
3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi, sama seperti pada nomor 3 karyawan yang mau secara sukarela membantu rekan kerjanya dengan tugas yang *overload* sebenarnya membuat organisasi tidak perlu menambah jumlah tenaga kerja untuk menyelesaikan tugas.
4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* digunakan sebagai dasar untuk koordinasi antar anggota tim dan antar kelompok kerja, hal ini karena bawahan akan selalu berusaha untuk mengenali rekan kerjanya sehingga akan sangat

mungkin terjadi komunikasi yang sifatnya positif dan membangun sehingga akan sangat mudah dalam berkoordinasi antar anggota ataupun antar kelompok kerja yang ada dalam organisasi.

5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Di sini organisasi akan mampu untuk melihat dan mempertahankan sumber daya manusia mana yang mau untuk berkembang dalam organisasi, hal itu dapat terlihat dari bagaimana penggunaan waktu untuk bekerja, tanggung jawab yang diambil, keaktifan dalam organisasi bahkan hal yang tidak berkaitan dengan peran dan pekerjaannya seseorang juga dapat diukur seperti pengawasan terhadap lingkungan sekitar, kerja sama dan komunikasi antar anggota organisasi, dan lain sebagainya.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan stabilitas kinerja bawahan, karena bawahan akan menggunakan seefektif mungkin waktu dan kehadiran yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas dan peran yang diberikan atasan dalam organisasi.
7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan adaptasi organisasi terhadap lingkungannya, karena tindakan ini akan membuat seseorang akan mengawasi lingkungan sekitar organisasi, sehingga organisasi juga dapat belajar dari orang yang mengawasi lingkungan sekitarnya itu untuk kepentingan organisasi juga.

Pengembangan Hipotesis

Pemimpin dengan gaya transformasional akan mendorong bawahannya untuk mampu menciptakan suasana yang sehat dan nyaman di dalam organisasi, mendorong bawahan untuk lebih aktif seperti bertanya, berpikir dalam mencari solusi yang terbaik atas pekerjaannya, menciptakan peluang, dan mampu mendorong munculnya ide-ide kreatif (Jha, 2014). Pemimpin yang seperti ini akan menciptakan energi positif di antara pemimpin dan bawahan yang secara langsung akan mendukung tercapainya tujuan organisasi (Bass, 1985). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diharapkan akan terbentuk dalam diri seorang bawahan karena sebuah organisasi juga memerlukan suasana yang sehat dan nyaman dalam mencapai tujuannya (Schnake, 1991). Suasana yang sehat dan nyaman itu antara lain kesediaan memberikan waktu untuk sebuah pekerjaan tambahan, tidak membuang waktu, menghindari pertengkaran, dan menghindari dalam mengeluh atas pekerjaan yang diberikan (Organ, 1988).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memiliki motivasi dan inspirasi bagi bawahannya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dengan gaya transformasional akan mencari lebih jauh tentang pemikiran dan bakat yang dimiliki oleh bawahannya (Alban-Metcalf dan Alimo-Metcalf, 2000). Hasil dari gaya kepemimpinan transformasional adalah munculnya kepercayaan dari bawahan karena sebenarnya bawahan membutuhkan waktu dan motivasi ekstra dari atasannya apalagi pemimpin transformasional akan membangun kepercayaan dari bawahannya jika mereka ingin bawahannya menjalankan tugas ekstra (Jung dan Avolio, 2000).

Kepercayaan yang muncul ini merupakan sebuah kondisi di mana satu pihak bersedia untuk melakukan pekerjaan yang diminta oleh pihak lain dengan rasa tanggung jawab dan pemikiran yang positif karena dengan demikian akan lebih mudah memahami kebijakan yang ada sehingga pekerjaan akan diterima dengan senang hati dan tujuan dari pekerjaan tersebut akan mudah dicapai (Gilbreath dan Benson, 2004). Pemimpin yang dipercaya oleh bawahan akan cenderung membantu bawahannya dalam mencapai tujuan pekerjaannya terutama dalam menjadi pribadi yang lebih

profesional (Podsakoff dkk., 1990) sehingga pemimpin yang seperti ini akan mendorong terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena OCB juga cenderung mengarahkan seseorang kepada hasil pribadi yang lebih baik dan menjadikan seseorang lebih profesional (Podsakoff, Whiting,

Podsakoff dan Blume, 2009). Sehingga, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat terbentuk dalam diri bawahan apabila bawahan itu sendiri memiliki kepercayaan terhadap atasan dan didukung dengan lingkungan yang baik (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

H1 : *supervisor trust* merupakan mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (1997) populasi adalah sebuah wilayah yang terdiri atas obyek atau subyek penelitian untuk akhirnya dipelajari dan menarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perbankan yang ada di Kota Semarang.

Arikunto (1998), sampel merupakan bagian dari populasi yang dijadikan data riset dan dapat mewakili populasi. Sampel dalam penelitian ini didapatkan dengan cara *convenience sample*. *Convenience sample* adalah cara pemilihan sampel berdasarkan kemudahan untuk diperoleh datanya. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan perbankan yang ada di Kota Semarang.

Metode Pengumpulan Data

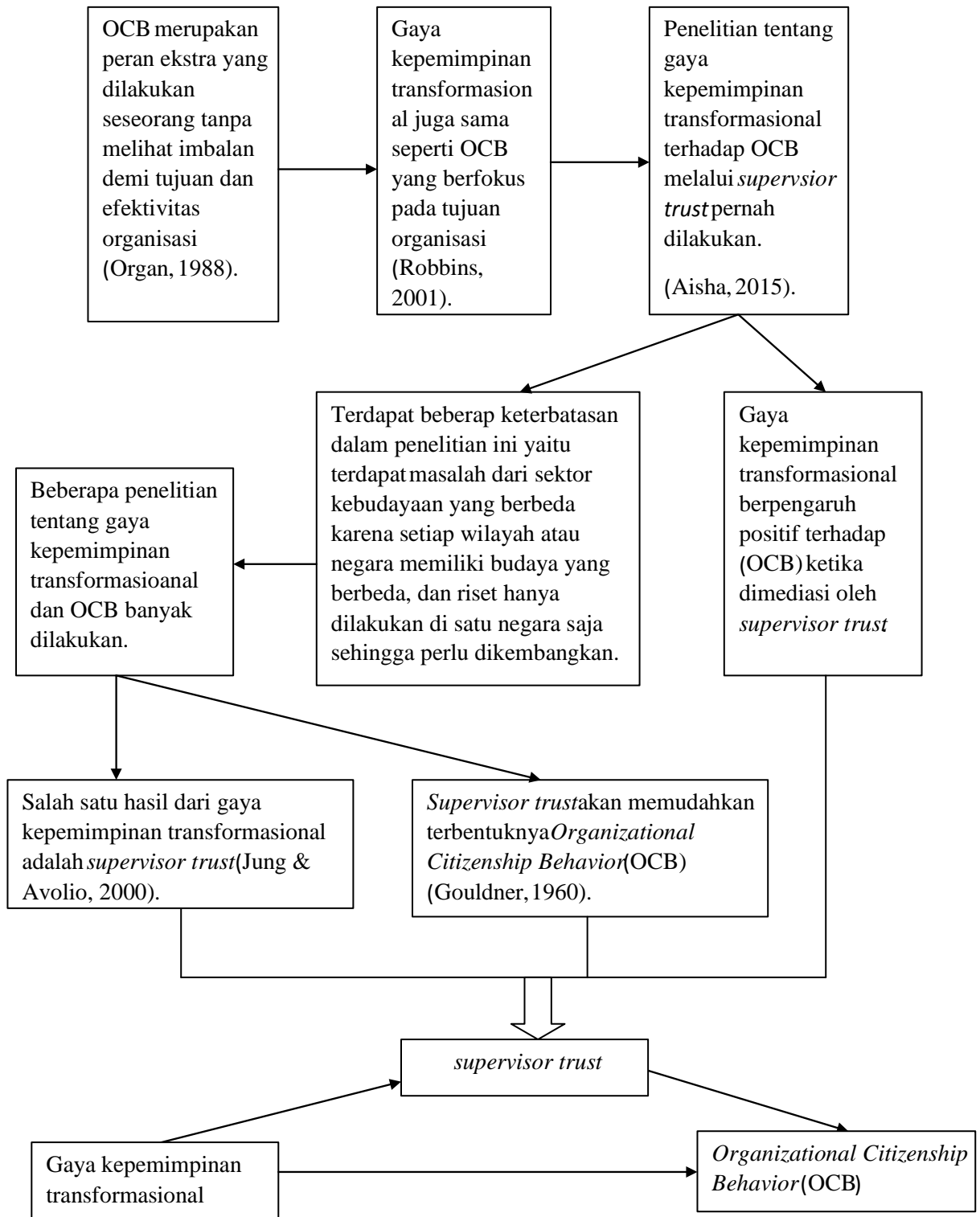
Data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data primer karena data yang tersedia untuk penelitian ini diperoleh langsung dari narasumber tanpa melalui pihak perantara manapun. Data penelitian ini didapatkan melalui pertanyaan-pertanyaan yang dijawab dalam kuesioner yang dijawab oleh karyawan perbankan di Kota Semarang.

Data untuk riset ini, data diperoleh melalui jawaban dari kuesioner yang diberikan bagi karyawan perbankan di Kota Semarang. Penelitian ini akan menggunakan metode *close questions*. Metode ini akan memudahkan peneliti dalam mengambil kesimpulan yang tepat saat melakukan pengamatan terhadap jawaban dari narasumber. Kuesioner ini akan diserahkan kepada bagian personalia dan kuesioner akan diambil kembali 7 hari setelah kuesioner diserahkan.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk riset ini dilakukan menggunakan analisis regresi linear dengan variabel mediasi yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dari perubahan tiap peningkatan atau penurunan variabel bebas yang akan berpengaruh terhadap variabel terikat (Nurgiyantoro, 2000). Dalam penelitian ini, akan menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95%. Persamaan regresi penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran



Pengujian model 1 : menguji pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional (TL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

$$OCB = \alpha + \beta_1 TL + e$$

Kriteria penerimaan hipotesis :

1. Jika β_1 positif.
2. Jika nilai signifikan $\leq 0,05$

Pengujian model 2 : menguji pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional (TL) terhadap *supervisor trust* (ST)

$$ST = \alpha + \beta_1 TL + e$$

Kriteria penerimaan hipotesis :

1. Jika β_1 positif.
2. Jika nilai signifikan $\leq 0,05$.

Pengujian model 3 : menguji pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional (TL) dan *supervisor trust* (ST) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

$$OCB = \alpha + \beta_1 TL + \beta_2 ST + e$$

Kriteria penerimaan hipotesis :

1. Jika β_1 dan β_2 positif.
2. Jika nilai signifikan $\leq 0,05$

Asumsikan bahwa β_1 pada model 1 sebagai c dan β_1 pada model 3 sebagai c'. Membandingkan c dan c' serta p-value c dan p-value c' untuk variabel TL pada persamaan model 1 dan persamaan model 3. Jika nilai dari c ke c' naik, maka pengaruh TL terhadap OCB meningkat begitu pula sebaliknya. Setelah itu bandingkan p-value c dan p-value c', jika p-value c' $\leq 0,05$ maka terjadi pengaruh signifikan antara TL dan OCB ketika dimediasi oleh variabel ST.

Pengujian selanjutnya adalah menentukan apakah *indirect effect* tersebut signifikan atau tidak. Pengujian ini menggunakan Sobel test. *Indirect effect* dapat dikatakan signifikan apabila :

1. P-value Sobel test $\leq \alpha$, di mana $\alpha = 5\%$.
2. P-value Aroian test $\leq \alpha$, di mana $\alpha = 5\%$.
3. P-value Goodman test $\leq \alpha$, di mana $\alpha = 5\%$.

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini, sebanyak 70 kuesioner didistribusikan kepada karyawan perbankan di Kota Semarang, yang mendapatkan respon dan dapat diolah sebanyak 49 kuesioner.

Tabel 4.1
Daftar Distribusi Kuesioner

Kuesioner yang didistribusikan	Kuesioner yang direspon	Kuesioner yang diolah
70	49	49

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Sebanyak 4 buah bank yang ada di Kota Semarang bersedia untuk menjadi responden dalam mengisi kuesioner penelitian ini. Berikut merupakan rincian daftar nama bank di Kota Semarang yang menjadi responden dalam penelitian ini.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat ditentukan dari jawaban yang diberikan oleh responden saat pengisian kuesioner. Sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki dengan usia 26-30 tahun dengan pendidikan terakhir adalah S1 dan telah bekerja selama 1-5 tahun.

Kesimpulannya adalah bahwa responden dalam penelitian ini adalah mereka yang masih dalam usia produktif, dan telah merasakan kuliah, serta mereka yang belum lama bekerja. Dari penelitian ini, baik penilaian tentang gaya kepemimpinan transformasional, *supervisor trust*, dan OCB dengan baik adalah mereka yang berjenis kelamin laki-laki, dengan usia 36-40 tahun, dengan minimal lama bekerja selama 11-15 tahun, sedangkan jika dari jenjang pendidikan masih bervariasi.

Tabel 4.3
Karakteristik responden

NO	Karakteristik	Grouping Variable	Jumlah Responden	TL	ST	OCB
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	28	4,11	3,73	4,13
		Perempuan	21	3,88	3,58	3,97
2.	Usia	21-25 tahun	6	4,03	3,72	3,97
		26-30 tahun	25	3,95	3,65	4,06
		31-35 tahun	10	3,87	3,38	4,01
		36-40 tahun	2	4,35	4,25	4,43
		>40 tahun	6	4,15	3,78	3,93
3.	Pendidikan terakhir	SD	0	-	-	-
		SMP	0	-	-	-
		SMA	4	4,15	3,67	4,03
		D1	0	-	-	-
		D2	0	-	-	-
		D3	4	3,75	3,79	4,06
		S1	36	4,04	3,65	4,07
		S2	5	3,57	3,43	3,77
		S3	0	-	-	-

4.	Lama bekerja	1-5 tahun	34	4,02	3,67	4,09
		6-10 tahun	9	3,70	3,43	3,85
		11-15 tahun	1	4,00	3,50	4,35
		16-20 tahun	3	4,11	3,67	3,88
		>20 tahun	2	4,86	4,17	4,08

Sumber : Lampiran 2.

Tabel 4.2
Daftar Rincian Responden

Nama Bank	Cabang	Jumlah kuesioner yang dikirim	Jumlah kuesioner yang kembali
CIMB Niaga	Cendrawasih	20	19
Sinarmas	Gang Tengah	20	19
BPD Jateng	Pemuda	11	11
BTN	MT.Haryono	19	0
Total		70	49

Sumber : Data primer yang diolah, 2016.

Statistik Deskriptif

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif

Keterangan	Mean	Rentang Skala			Keterangan
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	3,98	1-2,33	2,34-3,66	3,67-5	Bergaya Transformasional
<i>Supervisor Trust</i>	3,64	1-2,33	2,34-3,66	3,67-5	Sedang
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	4,04	1-2,33	2,34-3,66	3,67-5	OCB terbentuk kuat

Sumber : Lampiran 6.

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai *mean*

sebesar 3,98 dan 4,04. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden menilai atasannya menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam lingkungan kerja mereka. Selain itu, dalam lingkungan kerja bawahan mampu membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kuat, hal ini menunjukkan bahwa bawahan mampu memberikan peran ekstra mereka di dalam lingkungan kerja atau organisasi mereka di luar peran atau tugas mereka yang sesungguhnya.

Variabel *supervisor trust* dalam penelitian ini termasuk dalam kategori sedang dengan nilai *mean* 3,64. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih sebagian saja atasan mendapatkan kepercayaan dari bawahan mereka dalam lingkungan kerja atau organisasi.

Uji Hipotesis

Pengujian pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional (TL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Tabel 4.4
Uji TL terhadap OCB
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,839 ,309	,386		7,365	,000
TL		,092	,442	3,376	,001

a. Dependent Variable: OCB

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari pengujian yang dilakukan di atas menghasilkan nilai sig 0,001<0,05 sehingga TL berpengaruh terhadap OCB dengan model :

$$OCB = 2,839 + 0,309 TL$$

Pengujian pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional (TL) terhadap *Supervisor Trust* (ST)

Tabel 4.5
Uji TL terhadap ST
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,088 ,374	,412		5,074	,000
TL		,098	,487	3,821	,000

a. Dependent Variable: ST

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari pengujian yang dilakukan di atas menghasilkan nilai sig 0,000<0,05 sehingga TL berpengaruh terhadap ST dengan model :

$$ST = 2,088 + 0,374 TL$$

Pengujian pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional (TL) dan Supervisor Trust (ST) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Tabel 4.6
Uji Mediasi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,149	,186		4,737	,000
	TL		,331		1,872	,068
	ST			,265	2,560	,014
				,363		

a. Dependent Variable: OCB

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari pengujian yang dilakukan di atas menunjukkan bahwa TL tidak berpengaruh terhadap OCB karena memiliki nilai sig 0,068 > 0,05, dan ST berpengaruh terhadap OCB karena memiliki nilai sig 0,014 < 0,05, sehingga dapat dibuat model :

$$OCB = 2,149 + 0,186TL + 0,331 ST$$

Berdasarkan hasil tersebut, kita dapat menentukan jenis mediasinya. Pengaruh TL terhadap OCB menurun karena nilai C ke C' menurun dari 0,309 menjadi 0,186 dan setelah dimasukkan variabel mediasi ST pengaruh tersebut menjadi tidak signifikan karena p-value C' menjadi tidak signifikan yaitu dari 0,001 menjadi 0,068. Artinya *supervisor trust* (ST) merupakan *complete mediation variable*.

Pengujian berikutnya adalah menguji *indirect effect* menggunakan *sobel test*. Hasil pengujian *sobel test* menunjukkan hasil p-value pada *Sobel test* (0,033), *Aroian test* (0,037), dan *Goodman test* (0,029), semua hasil pengujian memiliki nilai p-value < 0,05 sehingga pengujian *indirect effect* signifikan.

Tabel 4.12
Uji indirect effect dengan sobel test

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.374	Sobel test: 2.12935292	0.05813691	0.03322507
b	0.331	Aroian test: 2.08072703	0.05949555	0.0374589
s _a	0.098	Goodman test: 2.18155543	0.05674575	0.02914236
s _b	0.129	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t-test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	3.821	Sobel test: 2.12678916	0.03343761
t_b	2.560	Aroian test: 2.078234	0.03768781
		Goodman test: 2.17891478	0.029338
		Reset all	Calculate

Sumber : Data primer diolah, 2016

Pada pengujian yang telah dilakukan di atas dapat dikatakan bahwa variabel *supervisor trust* merupakan variabel mediator *complete mediation variable* sehingga hipotesis dalam penelitian diterima. Sedangkan, Pada pengujian *indirect effect* dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *supervisor trust* menunjukkan angka 0,057 ($0,309 \times 0,186$), sehingga menunjukkan bahwa variabel *supervisor trust* dapat meningkatkan terbentuknya OCB.

Dalam lingkungan kerja, kepercayaan bawahan terhadap atasan sangatlah penting, apalagi dengan kepercayaan dari bawahan juga akan dapat mendorong terbentuknya OCB pada diri seseorang di lingkungan kerja dan diharapkan mampu untuk meningkatkan tingkat keefektifan organisasi. Kepercayaan ini dapat terjadi apabila atasan mampu memimpin bawahan dan organisasi dengan model atau gaya kepemimpinan yang tepat, salah satunya adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, sehingga bawahan dapat kagum bahkan atasan dapat dijadikan contoh bagi bawahan saat bekerja. *Supervisor trust* yang dipadukan dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan terbentuknya OCB. Hal itu juga sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Aisha dkk. (2015) sehingga sesuai dengan motivasi di awal yaitu menambah validitas eksternal, selain itu mendukung juga penelitian Irshad dan Maryam (2014), Uddin (2013), dan Kacmar dkk. (2012).

Pengaruh positif yang diberikan oleh gaya kepemimpinan transformasional seperti adanya motivasi kepada seseorang untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu akan mampu dengan baik dipahami oleh bawahan. Motivasi yang diberikan oleh atasan terhadap bawahan mereka ini sebenarnya adalah cara dari atasan agar bawahannya dapat mencapai tujuan organisasi. Sehingga hal ini akan mampu mendorong timbulnya rasa percaya bawahan terhadap atasan mereka ketika bawahan dipimpin oleh seorang atasan dengan gaya kepemimpinan transformasional karena mereka mendapatkan sesuatu yang mampu membawa kepada tujuan organisasi. Selain pemberian motivasi, hal yang perlu diperhatikan oleh atasan adalah bagaimana atasan mampu untuk memperlakukan bawahannya sesuai dengan perasaan pribadi dari bawahannya karena hal ini penting ketika seorang atasan memilih gaya kepemimpinan transformasional untuk terciptanya *supervisor trust*.

Kepercayaan bawahan terhadap atasannya inilah yang mampu mendorong seseorang untuk terciptanya perilaku sukarela atau OCB di dalam lingkungan kerja karena sifat saling percaya yang ditimbulkan akan membawa pribadi seseorang untuk melakukan perilaku sukarela di dalam organisasi. Salah satu hal yang masih perlu diperbaiki adalah ketika seorang bawahan memiliki cara sendiri dalam bekerja, bawahan masih membiarkan atasan mereka untuk ikut ambil bagian dalam cara tersebut karena dengan adanya atasan yang mampu memberikan motivasi, diharapkan cara yang dimiliki oleh bawahan akan menjadi lebih sempurna dan nantinya akan berguna bagi dirinya dan juga untuk organisasi.

Sehingga dapat dikatakan bahwa jika di dalam lingkungan organisasi sudah timbul rasa saling percaya antara bawahan dan atasan, akan semakin membuat OCB itu terbentuk karena *supervisor trust*. OCB ini tidak hanya sekedar dengan menunjukkan perilaku sukarela yang secara langsung berpengaruh untuk organisasi tetapi juga ditunjukkan untuk rekan kerja seperti dalam hal menggantikan tugas rekan kerja yang tidak hadir.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis pada bagian sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah : Gaya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ketika melalui *supervisor trust*.

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yang akan dapat dijadikan sebagai perbaikan untuk penelitian yang akan datang. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah generalisasi budaya yang terbatas hanya pada suatu wilayah tertentu.

Saran dalam penelitian ini adalah agar pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan di tempat yang berbeda, sehingga dapat melihat pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ketika melalui *supervisor trust* ketika dalam generalisasi budaya yang berbeda. Saran bagi bank yang ada di Kota Semarang adalah dengan lebih meningkatkan lagi gaya kepemimpinan transformasional agar *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat terbentuk dengan baik di lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dalam lingkungan organisasi dapat ditingkatkan dengan cara atasan lebih memperhatikan perasaan pribadi bawahannya saat bekerja, agar kepercayaan dari bawahan terhadap atasan mampu terbentuk, dan ketika bawahan sudah timbul rasa percaya terhadap atasan mereka maka akan terbentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di dalam lingkungan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alban-Metcalf, R.J., & Alimo-Metcalf, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): A convergent and discriminant validation study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 280-296.
- Aldag, R. dan Reschke, W., (1997), "Employee Value Added : Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization", *Employee and Value Added*. Center of Organization Effectiveness, Inc.
- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B.M (1990). *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: Free Press
- Cohen, A & E. Vigoda. (2000). Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens ? *Administration and Society*. Vol 32, 596-624
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory : An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900
- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic Findings An Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628
- Epitropaki, Olga. (2000). *What is ? Transformational Leadership*. British : Institute of Work Psychology University of Sheffield
- Ghozali, Imam. 2006. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang : Badan Penerbit UNDIP
- Gilbreath B., & Benson, P.G. (2004). The Contribution of Supervisor Behaviour To Employee Psychological Well-being. *Work&Stress*, 18(3), 255-266
- Harris, K.J., & Kacmar, K.M. (2006). Too Much of A Good Thing : The Curvilinear Effect of Leader-member Exchange On Stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 65-84
- Irshad, Maryam and Maryam Saeed Hashmi. (2014). How Transformational Leadership Is Related to Organizational Citizenship Behaviour ? The Mediating Role of

- Emotional Intelligence. *Pakistan Journal of commerce and Social Sciences*, 8(2), 413-425
- Jha, S. (2014). Transformational Leadership And Psychological Empowerment: Determinants of Organizational Citizenship Behaviour. *South Asian Journal Of Global Business Research*, 3(1), 18-35.
- 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 Behaviour*, 21(8), 949-964
- Kacmar, K. Michele, Daniel G. Bachrach, Kenneth J. Harris, and David Noble. (2012). Exploring the role of supervisor trust in the associations between multiple sources of relationship conflict and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 23, 43-54
- Konovsky, M.A and Organ, D.W (1996), "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol 17 No 3, pp 253-66
- L.M. Lapiere and R.D. Hackett (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behavior. A Test of an integrative model.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734
- M.C. Lo, T. Ramayah, & S.H Kue (2006). An Investigation of Leader Member Exchange Effects On Organizational Citizenship Behaviour In Malaysia. *Journal of Business and Management*, 12(1).
- Muniarti, Monika Palupi, dkk, 2013, *Alat-alat Pengujian Hipotesis*, Semarang : Universitas Katolik Soegijapranata
- Nurgiyantoro, B., 2000, *Statistik Terapan* : Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Organ, D.W (1998). *Organizational Citizenship Behaviour. The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA : Lexington Books.
- Organ, D.W (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour. In B. M. Staw & L.L Cummings (eds), *Research in organizational behavior* (pp 43-72) (12th ed). Greenwich, CT : JAI Press
- Pitts, D.W., 2005. Leadership, Empowerment and Public Organizations. *Rev. Public Person. Administration*, 25(1):5-28
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P., & Blume, B (2009). Individual-and-organizational-level consequences of organizational citizenship behaviours : A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142
- Podasakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.b., & Bachrach, D.G (2000). Organizational citizenship behaviours : a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- Rauch, C.F & Behling, O (1984). Functionalism : Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J.G Hunt, D.M Hosking, C.A. Schriesheim and R. Stewart (Eds), *Leaders and Managers : International Perspective on Managerial Behaviour and Leadership*. New York : Pergamon Press, pp 45-62
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behaviour* (9th ed). New Jersey: Prentice-Hall
- Rosseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., and Camerer, C (1998). Not So Different After All : A cross Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404
- Sarwar, Aisha, Mehwish Mumtaz, and Sundus Ikram (2015). Improving Organizational Citizenship Behaviour Through Transformational Leadership : Mediating Role of Trust in Leader. *Asin Journal of Business Management*, 7(2), 28-36
- Schnake, M (1991). Organizational Citizenship : A Review, proposed model, and Research Agenda, *Human Relations*, 44(7), 735-759
- Sekaran, Uma, 2006, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta : Salemba Empat
- Sugiyono, 1997, *Statistika II*. Bandung : Transito
- Uddin, Muhammad Hussain (2013). Role of Transformational Leadership In Organizational Change: Mediating Rolo of Trust. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(2), 72-76
- Whitener, E., S. Brodt, M.A. Korsgaard and J. Werner (1998). Managers As Initiators of Trust : An Exchange Relationship For Understanding Managerial Trustworthy Behaviour. *Acad. Manage.*, 23(3) : 513-530