

# PERAN PEMEDIASIAN KARAKTERISTIK INTI PEKERJAAN TERHADAP PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA PERILAKU KERJA

NUR HASANAH

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

---

## ABSTRACT

*This research aimed to test the direct effects of transformational leadership positively to task performance and organizational citizenship behaviors. This research also aimed to test the mediating effect of core job characteristics toward the effects of transformational leadership on task performance and organizational citizenship behavior. The hypotheses were: (1a) Transformational leadership is positively and directly related to task performance, (1b) Transformational leadership is positively and directly related to organizational citizenship behavior; (2a) Core job characteristics mediate the effect of transformational leadership on task performance, (2b) Core job characteristics mediate the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior.*

*Survey with questionnaires was held to obtain the data. 165 samples were collected from two organizations in Yogyakarta, with the overall response rate 81.85%. Respondents consist of supervisors and their immediate subordinates, from different kind of jobs, such as nursery administration, accounting, telephone operator, logistics, computer/technology, security, laboratory, etc. Unit analysis was individual. Multi-rater technique was used when collecting data in order to reduce common method bias.*

*Using SEM with AMOS 16.0, results of the analysis showed that transformational leadership had indirect effects on task performance and organizational citizenship behaviors, through the full mediating role of core job characteristics.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Core Job Characteristics, Task Performance, Organizational Citizenship Behavior*

---

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Studi

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang paling populer untuk memahami keefektifan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Teori kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa, perilaku tertentu pemimpin dapat menstimulasi bawahan menuju tingkat berpikir yang lebih tinggi (Bass, 1985; Burns, 1978 dalam Piccolo & Colquitt, 2006). Pemimpin transformasional memperbaiki dan mengembangkan komitmen menuju sebuah visi yang disampaikan dengan baik dan menginspirasi bawahan untuk mengembangkan cara-cara baru berpikir mengenai masalah, dengan cara menarik nilai-nilai dan idealisme atau prinsip-prinsip bawahan. Piccolo dan Colquitt (2006) menyatakan bahwa, studi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional yang mungkin paling sering dilakukan adalah tentang pengaruhnya terhadap perilaku kerja yang

bermanfaat atau menguntungkan (*beneficial job behaviors*). Hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja bawahan telah banyak terdokumentasi dengan baik (Fuller, Patterson, Hester, & Stringer, 1996; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996 dalam Piccolo & Colquitt, 2006), dan banyak studi yang telah dilakukan untuk meneliti proses pengaruh pemimpin pada perilaku kerja bawahan tersebut (Bono & Judge, 2003 dalam Piccolo & Colquitt, 2006; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Kark, Shamir, & Chen, 2003).

Meskipun telah banyak penelitian yang membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja, seperti kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional, namun mekanisme yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja bawahan ini, masih belum jelas. Studi yang banyak dilakukan cenderung menekankan pada peran mediasi persepsi bawahan tentang diri pemimpin atau seseorang saja. Penelitian yang ada selama ini kurang memperhatikan faktor lain, seperti faktor pekerjaan.

Penelitian ini mengusulkan suatu mekanisme yang berbeda untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja bawahan, yaitu persepsi bawahan terhadap karakteristik inti pekerjaannya. Persepsi bawahan ini dapat dipengaruhi oleh atasannya. Perilaku-perilaku pemimpin transformasional seperti *intellectual stimulation* (tingkat pemimpin menantang asumsi-asumsi, mengambil resiko, dan meminta ide-ide bawahan), *inspirational motivation* (tingkat pemimpin mengartikulasikan visi-visi yang menarik bagi bawahan), *individualized consideration* (tingkat pemimpin mendengarkan kebutuhan-kebutuhan bawahan, bertindak selaku mentor atau pelatih, dan mendengarkan keluhan atau kekhawatiran bawahan), dan *idealized influence* (tingkat pemimpin berperilaku dalam cara-cara kharismatik yang menyebabkan bawahan mengidentifikasi dengannya), dapat mempengaruhi persepsi bawahan mengenai karakteristik inti pekerjaannya seperti *skill variety* (tingkat sebuah pekerjaan membutuhkan penggunaan sejumlah keahlian dan bakat yang berbeda), *task identity* (tingkat pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari semua bagian kerja, atau mengerjakan sebuah tugas dari awal hingga akhir dengan suatu hasil yang dapat dilihat), *task significance* (tingkat pekerjaan memiliki suatu pengaruh substansial pada kehidupan orang lain), *autonomy* (tingkat pekerjaan memberikan kebebasan substansial), dan *feedback* (tingkat pekerjaan memberikan informasi yang jelas tentang tingkat kinerja), yang pada akhirnya dapat mempengaruhi perilaku kerja bawahan seperti kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasionalnya. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan sebuah integrasi unik dari dua literatur dalam bidang perilaku organisasional yaitu teori kepemimpinan transformasional dan teori karakteristik inti pekerjaan, dalam memprediksikan perilaku kerja bawahan.

Kemampuan pemimpin transformasional dalam mempengaruhi persepsi bawahan terhadap pekerjaannya ini juga dapat dijelaskan dengan konsep *management of meaning* (pengelolaan makna). *Management of meaning* itu terjadi jika seorang bawahan mempersepsikan pekerjaannya itu berarti atau tidak, karena didefinisikan oleh pemimpin. Artinya, bawahan itu menyerahkan definisi (*meaning*) suatu realitas pada pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin dengan perilakunya meyakinkan bawahan bahwa pekerjaan itu berarti baginya.

Penelitian sebelumnya yang telah membuktikan adanya peran mediasi karakteristik inti pekerjaan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja adalah penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) dan Purvanova, Bono, dan Dziewieczynski (2006). Penelitian sebelumnya ini telah membuktikan bahwa, pengaruh positif dan langsung kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan

perilaku kewargaan organisasional disuplemen oleh pengaruh tidak langsungnya, yaitu melalui karakteristik inti pekerjaan.

Penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) menguji sebuah model pengaruh langsung kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional yang disuplemen oleh pengaruh persepsi bawahan terhadap karakteristik inti pekerjaan. Persepsi tersebut lalu memprediksikan motivasi intrinsik dan komitmen terhadap tujuan, yang mana keduanya berhubungan dengan dua *outcome* dalam penelitian tersebut yaitu kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Selaras dengan penelitian Piccolo dan Colquitt (2006), hasil penelitian Purvanova *et al.* (2006) mengindikasikan adanya sebuah hubungan positif antara perilaku kepemimpinan transformasional manajer dengan kinerja kewargaan bawahannya. Pengaruh kepemimpinan transformasional ini pada perilaku kewargaan dimediasi melalui persepsi karyawan terhadap pekerjaannya.

Penelitian ini menguji kembali pengaruh positif dan langsung kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional dan peran pemediasian karakteristik inti pekerjaan. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) dengan model penelitian yang lebih sederhana. Alasan peneliti mereplikasi penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) adalah ingin menguji apakah dengan perbedaan lokasi dan sampel/responden akan menghasilkan temuan penelitian yang konsisten dengan penelitian sebelumnya.

#### **Rumusan Masalah**

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan langsung pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional?
2. Apakah karakteristik inti pekerjaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional?

#### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional secara positif dan langsung pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional.
2. Untuk menguji efek pemediasian karakteristik inti pekerjaan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional.

#### **Manfaat Penelitian**

1. Bagi para praktisi, penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional, dengan adanya peran pemediasian karakteristik inti pekerjaan.
2. Bagi kalangan peneliti maupun akademisi, penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut yang terkait dengan mekanisme yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional.

## **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Piccolo dan Colquitt (2006) menyebutkan bahwa, sejak diperkenalkan oleh Burns (1978) dan Bass (1985), teori kepemimpinan transformasional telah berkembang pesat dalam menjelaskan empat dimensi perilaku pemimpin. Keempat dimensi yang merupakan karakteristik pemimpin transformasional tersebut, yaitu: *idealized influence* (tingkat para pemimpin berperilaku dalam cara-cara kharismatik yang menyebabkan bawahan mengidentifikasi dengannya), *inspirational motivation*

(tingkat para pemimpin mengartikulasikan visi-visi yang menarik bagi bawahan), *intellectual stimulation* (tingkat para pemimpin menantang asumsi-asumsi, mengambil resiko, dan meminta ide-ide bawahan), dan *individualized consideration* (tingkat para pemimpin mendengarkan kebutuhan-kebutuhan bawahan, bertindak selaku mentor atau pelatih, dan mendengarkan keluhan atau kekhawatiran bawahan).

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kerja (Kinerja Tugas dan Perilaku Kewargaan Organisasional)**

Studi yang paling sering dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional adalah terkait dengan hubungannya dengan perilaku kerja bawahan yang menguntungkan atau bermanfaat. Perilaku kerja yang dimaksud di sini adalah *in-role behaviors* dan *extra-role behaviors*. *In-role behaviors* terkait dengan kinerja tugas (*in-role performance*), sedangkan *extra-role behaviors* terkait dengan perilaku kewargaan organisasional.

Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional memberikan umpan balik yang konstruktif untuk bawahan, meyakinkan bawahan untuk menunjukkan usaha ekstra, dan menyemangati bawahan untuk berpikir secara kreatif tentang masalah-masalah kompleks. Sebagai hasilnya, bawahan cenderung untuk berperilaku yang dapat meningkatkan kinerja tugasnya. Selain itu, pemimpin transformasional membuat misi organisasinya menjadi hal yang paling penting, dan membujuk bawahan untuk melepaskan kepentingan pribadi demi kepentingan kolektif. Ketika bawahan menyamakan kesuksesan dirinya dengan kesuksesan organisasi dan mengidentifikasi sesuatu dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, maka mereka menjadi lebih mau untuk bekerjasama dan berkontribusi positif pada konteks pekerjaan (Podsakoff *et al.*, 1990 dalam Piccolo & Colquitt, 2006).

Pemimpin transformasional yang membangkitkan bawahan agar lebih kreatif dan mampu mengemukakan ide-ide baru, membangun kapabilitas bawahan dan mendorong penyelesaian tantangan tujuan masa depan, akan meningkatkan kinerja pekerjaan bawahan (Howell & Avolio, 1993; Howell & Hall-Merenda, 1999 dalam Retnosari, 2006). Usaha-usaha yang dilakukan oleh pemimpin transformasional ini akan meningkatkan kepercayaan diri bawahan dan membuat bawahan meningkatkan kebutuhan sehingga diperkirakan akan meningkatkan motivasi intrinsik bawahan untuk menampilkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dari apa yang diminta (Jung & Avolio, 2000; Spark & Schenk, 2001 dalam Retnosari, 2006). Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kinerja bawahan (Keller, 1992; Howell & Avolio, 1993; Wofford & Liska, 1993; Kudisch, Potent, Dobbins, Rush, & Russel, 1995; Yammarino *et al.*, 1997; Klein & Kim, 1998; Howell & Hall-Merenda, 1999 dalam Retnosari, 2006; Jung & Avolio, 2000; Dvir *et al.*, 2002).

Smith, Organ, dan Near (1983) dalam Piccolo dan Colquitt (2006) menyatakan bahwa, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja tugas bawahannya, dan juga mendukung perilaku kewargaan organisasional yang bersifat diskresioner dan tidak secara langsung dikenali oleh suatu sistem imbalan formal organisasi, namun dapat membantu memperbaiki fungsi organisasi. Berdasarkan hasil ringkasan *review* dari tiga meta-analisis yang berbeda (Fuller *et al.*, 1996; Judge & Piccolo, 2004; Lowe *et al.*, 1996 dalam Piccolo & Colquitt, 2006), dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional telah ditunjukkan memiliki korelasi yang kuat dan konsisten dengan kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional bawahan di banyak organisasi (Piccolo & Colquitt, 2006).

Penelitian Howell dan Avolio (1993) menunjukkan bahwa, kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan berdasarkan *intellectual stimulation*, dan kepemimpinan berdasarkan *individualized consideration* secara positif memprediksi kinerja bawahan selama periode satu tahun. Begitu pula dalam penelitian Jung dan Avolio (2000) yang menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif pada kepercayaan, *value congruence* dan juga kinerja bawahan yang diukur dengan kualitas dan kuantitas. Jung dan Avolio (2000) menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, baik melalui pengaruh langsung maupun tidak langsung. Selain itu, Piccolo dan Colquitt (2006) juga menemukan bahwa, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan langsung pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional.

Berdasarkan uraian tersebut maka disusun hipotesis:

*H1a: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan langsung pada kinerja tugas*

*H1b: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan langsung pada perilaku kewargaan organisasional*

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Karakteristik Inti Pekerjaan**

Hackman dan Oldham (1976) dalam Piccolo dan Colquitt (2006) memperkenalkan teori karakteristik pekerjaan untuk menjelaskan kondisi karyawan yang termotivasi secara intrinsik ketika melakukan suatu pekerjaan. Menurut teori ini, organisasi dapat mendukung sikap kerja positif dan kualitas kerja yang meningkat dengan mengembangkan karakteristik pekerjaan di sepanjang lima dimensi. Dimensi-dimensi ini meliputi *variety* (tingkat sebuah pekerjaan membutuhkan penggunaan sejumlah keahlian dan bakat yang berbeda); *identity* (tingkat pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari semua bagian kerja, atau mengerjakan sebuah tugas dari awal hingga akhir dengan suatu hasil yang dapat dilihat); *significance* (tingkat pekerjaan memiliki suatu pengaruh substansial pada kehidupan orang lain); *autonomy* (tingkat pekerjaan memberikan kebebasan substansial); dan *feedback* (tingkat pekerjaan memberikan informasi yang jelas tentang tingkat kinerja). Model karakteristik pekerjaan yang diperkenalkan oleh Hackman dan Oldham tersebut mengidentifikasi lima dimensi atau karakteristik inti pekerjaan yang dapat menghasilkan keadaan psikologis yang memberikan hasil positif bagi individu dan organisasi.

Meskipun persepsi karakteristik inti pekerjaan jelas tergantung pada aspek-aspek struktural dari deskripsi pekerjaan formal seseorang, pemimpin transformasional dapat mendukung persepsi seperti itu melalui tindakannya atau perilakunya. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi persepsi seorang bawahan terhadap karakteristik inti pekerjaannya dengan suatu cara yang dinamakan *management of meaning* (Smircich & Morgan, 1982). Sebagai contoh, *management of meaning* itu terjadi jika seorang bawahan mempersepsikan bahwa pekerjaannya itu berarti atau tidak, karena didefinisikan oleh pemimpin. Artinya, bawahan itu menyerahkan definisi (*meaning*) suatu realitas pada pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin dengan perilakunya meyakinkan bawahan bahwa pekerjaan itu berarti baginya. Seorang bawahan dapat mempersepsikan bahwa pekerjaannya itu berarti (*meaningful*) karena pengaruh dari perilaku pemimpin seperti *idealized influence* (tingkat pemimpin berperilaku dalam cara-cara kharismatik yang menyebabkan bawahan mengidentifikasi dengannya), *inspirational motivation* (tingkat pemimpin mengartikulasikan visi-visi yang menarik bagi bawahan), *intellectual stimulation* (tingkat pemimpin menantang asumsi-asumsi, mengambil resiko, dan meminta ide-ide

bawahan), dan *individualized consideration* (tingkat pemimpin mendengarkan kebutuhan-kebutuhan bawahan, bertindak selaku mentor atau pelatih, dan mendengarkan keluhan atau kekhawatiran bawahan) (Piccolo & Colquitt, 2006).

Smircich dan Morgan (1982) menyatakan bahwa, pemimpin mempengaruhi bawahan dengan memobilisasi arti, mengartikulasi dan mendefinisikan apa yang sebelumnya tidak dikatakan atau bersifat implisit, dengan menemukan gambar dan arti yang memberikan fokus bagi perhatian baru, dan dengan konsolidasi, konfrontasi, atau mengubah kebijaksanaan yang berlaku saat ini. Pemimpin membatasi atau mengelompokkan pengalaman kerja bawahan untuk membentuk sebuah titik referensi baru dalam memahami aliran kerja hari per hari (Goffman, 1974; Schutz, 1967; Smircich & Morgan, 1982 dalam Piccolo & Colquitt, 2006).

Banyak perilaku yang dipertimbangkan oleh pola transformasional memiliki implikasi langsung bagi level karakteristik pekerjaan. Pemimpin yang menggunakan *intellectual stimulation* dengan mencari perspektif baru dan mengembangkan cara-cara baru untuk melakukan tugas-tugas dalam pekerjaan kemungkinan dapat memperbaiki dan mengembangkan persepsi bawahan mengenai *variety* dan *autonomy* pekerjaannya. Pemimpin yang terlibat dalam *individualized consideration* dengan melatih dan mengajar dapat mempengaruhi persepsi bawahan mengenai *autonomy* dan *feedback* pekerjaannya. Ketika pemimpin terlibat dalam *idealized influence* (dengan menekankan moral dan konsekuensi etika dari keputusan-keputusan kerja) atau *inspirational motivation* (dengan mengartikulasikan suatu visi yang harus dicapai di masa depan), bawahan akan mempersepsikan bahwa pekerjaannya itu signifikan atau sangat berarti.

Shamir dan koleganya (1993) dalam Piccolo dan Colquitt (2006) memberikan dukungan tidak langsung bagi pendapat ini dengan menyatakan bahwa pemimpin yang mensyaratkan nilai-nilai ideologikal dan terlibat dalam *intellectual stimulation* menginterupsi “*meaningfulness*” atau “kebermaknaan” ke dalam organisasinya dan kerja bawahannya. Semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin baik persepsi bawahan mengenai karakteristik inti pekerjaannya. Jika persepsi bawahan mengenai karakteristik inti pekerjaannya semakin baik, maka semakin besar motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Penelitian yang dilakukan Piccolo dan Colquitt (2006) dan penelitian Purvanova *et al.* (2006) membuktikan bahwa, perilaku pemimpin transformasional berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan mengenai karakteristik inti pekerjaannya.

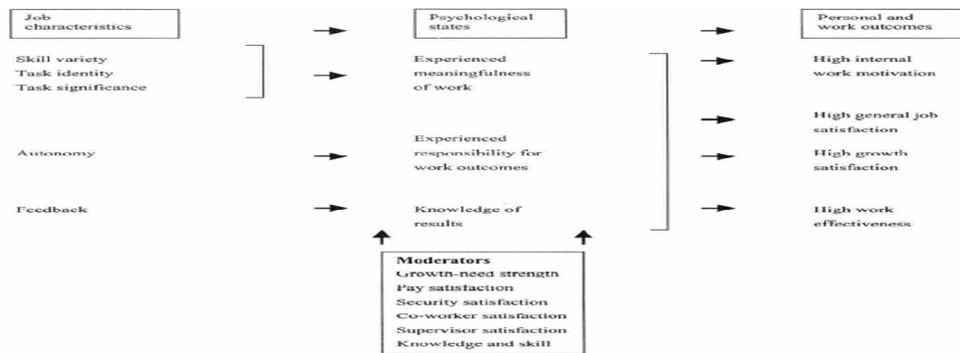
### **Pengaruh Karakteristik Inti Pekerjaan pada Perilaku kerja (Kinerja Tugas dan Perilaku Kewargaan Organisasional)**

Karakteristik pekerjaan adalah salah satu pendekatan yang digunakan dalam menentukan desain pekerjaan dengan mempertimbangkan kecocokan pekerjaan terhadap karyawan (Kreitner & Kinicki, 2001 dalam Lusiani, 2005). Model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi bagaimana pekerjaan dapat didesain untuk membantu orang merasa mengerjakan pekerjaan yang berarti dan bernilai (Greenberg, 1995 dalam Sunarto, 2004). Pendekatan karakteristik pekerjaan dikembangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh J. Richard Hackman dan Greg Oldham. Penelitian tersebut mencoba mengungkap bagaimana struktur pekerjaan dapat diatur sehingga karyawan akan termotivasi secara intrinsik atau internal. Motivasi internal adalah motivasi yang disebabkan oleh perasaan internal positif yang muncul karena karyawan merasa bekerja dengan baik, dan bukan karena faktor-faktor eksternal

seperti pemberian insentif atau pujian dari atasan (Kreiner & Kinicki, 2001 dalam Lusiani, 2005).

Menurut model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham (1980) dalam Boonzaier, Ficker, dan Rust (2001), karyawan menunjukkan *outcome* personal dan pekerjaan yang positif (seperti motivasi kerja internal, kepuasan kerja secara umum, kepuasan pertumbuhan, dan keefektifan kerja) jika mereka mengalami tiga kondisi psikologis, yaitu kebermaknaan yang dialami (*experienced meaningfulness*), tanggung jawab yang dialami (*experienced responsibility*), dan pengetahuan hasil (*knowledge of results*). *Experienced meaningfulness* terjadi ketika karyawan merasakan bahwa pekerjaannya itu bermakna. *Experienced responsibility* terjadi ketika karyawan bertanggung jawab terhadap hasil atau dampak kerjanya. *Knowledge of results* terjadi ketika karyawan memiliki pengetahuan mengenai hasil kerjanya. Dukungan positif dan penghargaan personal dialami ketika karyawan sadar atau tahu jika telah berkinerja baik dalam satu tugas (*knowledge of results*), karyawan merasa akuntabel dan bertanggung jawab (*experienced responsibility*), dan ketika karyawan merasa pekerjaan berarti dan bernilai (*experienced meaningfulness*). Model karakteristik pekerjaan secara lebih jelas disajikan dalam Gambar 1.

Karakteristik inti pekerjaan menurut Hackman dan Oldham (1976) dalam Piccolo dan Colquitt (2006) meliputi lima dimensi yaitu *variety*, *identity*, *significance*, *autonomy*, dan *feedback*. Pada umumnya kelima dimensi karakteristik pekerjaan tersebut terdapat pada setiap pekerjaan dalam tingkat atau kadar yang berbeda-beda. Kelima dimensi karakteristik pekerjaan akan menimbulkan tiap bentuk kondisi psikologis (lihat Gambar 1).



(Hackman dan Oldham, 1980: 90 dalam Boonzaier, Ficker, dan Rust, 2001)

Kombinasi dari tiga dimensi karakteristik pekerjaan yaitu variasi keahlian, identitas tugas, dan signifikansi tugas, akan mempengaruhi kondisi psikologis yang berkaitan dengan kebermaknaan kerja yang dialami (*experienced meaningfulness*). Dimensi otonomi akan mempengaruhi kondisi psikologis yang berkaitan dengan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja (*experienced responsibility*). Sedangkan umpan balik akan mempengaruhi kondisi psikologis yang berkaitan dengan pengetahuan tentang hasil kerja (*knowledge of results*). Ketiga kondisi psikologis tersebut akan mempengaruhi *outcome* personal dan kerja seperti motivasi kerja internal yang tinggi, kepuasan kerja umum yang tinggi, kepuasan pertumbuhan yang tinggi, dan

keefektifan kerja yang tinggi. Hal ini akan menyebabkan kinerja karyawan menjadi lebih baik, bahkan bisa melampaui target-target yang diharapkan.

Penelitian Lee dan Allen (2002) menunjukkan adanya hubungan intrinsik motivasi dengan perilaku kewargaan organisasional. Mereka menghubungkan *intrinsic cognitions* dengan beberapa bentuk perilaku kewargaan organisasional. Intrinsik motivasi yang timbul pada diri karyawan sebagai akibat dari persepsinya terhadap karakteristik inti pekerjaan dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional. Penelitian Piccolo dan Colquitt (2006); Farh, Podsakoff, dan Organ (1990); Gellathly dan Irving (2001); Bell dan Menguc (2002); Podsakoff dan MacKenzie (1995); Podsakoff *et al.*, (1996a); Podsakoff *et al.*, (1996b); Yukl dan Van Fleet (1982); Bass (1985); dan Shamir *et al.* (1993) dalam Purvanova *et al.* (2006) mengungkapkan bahwa, persepsi karyawan terhadap karakteristik inti pekerjaan mempengaruhi perilaku kerjanya. Perilaku kerja di sini maksudnya adalah *in-role behaviors* dan *extra-role behaviors*, seperti kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Semakin baik persepsi bawahan mengenai karakteristik inti pekerjaannya, semakin besar motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Motivasinya yang besar dalam melaksanakan pekerjaannya akan dapat membuat kerjanya semakin baik, bahkan bisa melampaui target-target yang diharapkan.

### **Peran Pemediasian Karakteristik Inti Pekerjaan terhadap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku kerja (Kinerja Tugas dan Perilaku Kewargaan Organisasional)**

Berdasarkan uraian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja (kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional), pengaruh kepemimpinan transformasional pada karakteristik inti pekerjaan, dan pengaruh karakteristik inti pekerjaan pada perilaku kerja (kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional), dapat diajukan dugaan mengenai adanya peran pemediasian karakteristik inti pekerjaan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja (kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional). Penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) dan Purvanova *et al.* (2006) menunjukkan bahwa, karakteristik inti pekerjaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) menyatakan bahwa, pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional itu dimediasi oleh karakteristik inti pekerjaan dengan melalui motivasi intrinsik dan komitmen terhadap tujuan. Persepsi bawahan mengenai karakteristik inti pekerjaan akan berpengaruh positif pada motivasi intrinsik dan komitmennya terhadap tujuan, yang pada akhirnya akan berpengaruh positif pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional.

Selaras dengan penelitian Piccolo dan Colquitt (2006), penelitian Purvanova *et al.* (2006) mengindikasikan adanya sebuah hubungan positif antara perilaku kepemimpinan transformasional dari para manajer dengan kinerja kewargaan bawahannya. Pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan bawahan tersebut dimediasi oleh persepsi-persepsi karyawan terhadap pekerjaannya.

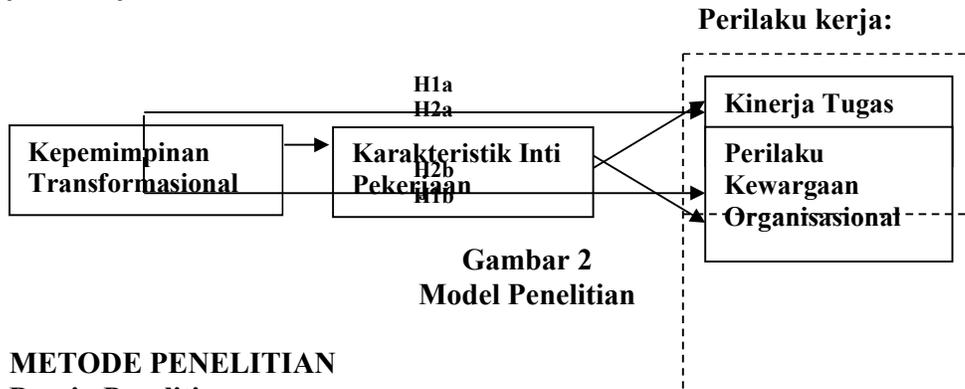
Berdasarkan uraian tersebut, maka disusunlah hipotesis:

*H2a: Karakteristik inti pekerjaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas*

*H2b: Karakteristik inti pekerjaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasional*

## Model Penelitian

Untuk memberikan gambaran lengkap mengenai penelitian ini, maka akan disajikan sebuah gambar model penelitian. Adapun model penelitian ini secara lebih jelas disajikan dalam Gambar 2.



Gambar 2  
Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menguji sejumlah hipotesis (*hypotheses testing*). Penelitian ini dilakukan dengan metode survei dengan instrumen penelitian berupa kuesioner.

### Responden

Responden yang berjumlah 201 orang (36 orang atasan dan 165 orang bawahan langsungnya) berasal dari dua organisasi di Yogyakarta, yaitu RS Panti Rapih dan Prudential Agency. Para responden tersebut memiliki jenis atau tipe pekerjaan yang beragam, seperti administrasi/kesekretariatan, personalia, rumah tangga, logistik, pembelian, operator telepon, komputer/teknologi, manajer, keamanan, akuntansi, keperawatan, laboratorium, farmasi, radiologi, fisioterapi, IGD, rekam medik, dan ahli gizi. Sebagian besar responden adalah wanita (65,17%), berusia antara 25-50 tahun (83,08%), dan sudah bekerja lebih dari satu tahun (87,06%). Sampel yang berjumlah 165 dihasilkan dari teknik *convenience sampling*.

Di Prudential Agency, kuesioner disebarakan kepada para responden dengan bantuan pihak personalia. Di RS Panti Rapih, setelah mendapatkan izin dari pihak personalia, peneliti mendistribusikan kuesioner langsung kepada para atasan, yang kemudian mendistribusikannya kepada masing-masing bawahan langsungnya. Teknik *multi rater* digunakan dalam pengumpulan data untuk mengurangi *common method bias*. Para atasan mengisi kuesioner mengenai kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional bawahan langsungnya, sedangkan para bawahan mengisi kuesioner mengenai kepemimpinan transformasional atasan langsungnya dan persepsi bawahan itu sendiri mengenai karakteristik inti pekerjaannya. Sebagai ucapan terima kasih, peneliti memberikan sebuah pena kepada masing-masing responden.

### Pengukuran Variabel

**Kepemimpinan Transformasional.** Empat dimensi kepemimpinan transformasional diukur dengan 20 item *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ Form 5X; Bass & Avolio, 1995 dalam Piccolo & Colquitt, 2006; lihat juga Prajogo, 2008). Empat item digunakan untuk mengukur *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, dan *individualized consideration*. Delapan item digunakan untuk mengukur *idealized influence*. Kepemimpinan transformasional diukur pada level individual karena level teori—yang diperintahkan oleh variabel-variabel *outcome*—adalah pada level individual (Rousseau, 1995 dalam Piccolo & Colquitt, 2006). Skala

pengukuran variabel ini menggunakan skala Likert dari 1 (“tidak pernah”) sampai 5 (“sering sekali”). Contoh pernyataan untuk item *intellectual stimulation* adalah “Atasan saya mencari sudut pandang yang berbeda saat memecahkan masalah”. Contoh pernyataan untuk item *inspirational motivation* adalah “Atasan saya menjabarkan visi yang sangat menarik tentang masa depan”. Contoh pernyataan untuk item *individualized consideration* adalah “Atasan saya memperlakukan saya lebih sebagai seorang individu daripada sekedar sebagai anggota kelompok”. Contoh pernyataan untuk item *idealized influence (behavior)* adalah “Atasan saya menanamkan kebanggaan dalam diri saya karena terkait dengan dirinya”.

**Karakteristik Inti Pekerjaan.** Sepuluh item berskala Likert dari formulir *Job Diagnostic Survey (JDS)* dari Hackman dan Oldham (1974) yang telah direvisi digunakan dalam penelitian ini (Idaszak & Drasgow, 1987; lihat Boonzaier *et al.*, 2001). Dua buah item digunakan untuk mengukur masing-masing dimensi karakteristik inti pekerjaan, yaitu *variety*, *identity*, *significance*, *autonomy*, dan *feedback*. Pada sebuah skala tujuh poin, 1 (“sangat tidak akurat”) sampai 7 (“sangat akurat”), para bawahan diminta mengindikasikan akurasi pernyataan-pernyataan untuk mengukur lima dimensi karakteristik inti pekerjaan tersebut. Contoh pernyataan untuk dimensi *variety* adalah “Pekerjaan ini meminta saya untuk menggunakan sejumlah keahlian level tinggi yang kompleks”. Contoh pernyataan untuk dimensi *identity* adalah “Pekerjaan ini memberikan saya kesempatan untuk benar-benar menyelesaikan setiap bagian pekerjaan yang saya mulai”. Contoh pernyataan untuk dimensi *significance* adalah “Pekerjaan ini sangat signifikan dan penting dalam kaitannya dengan hal-hal yang lebih luas”. Contoh pernyataan untuk dimensi *autonomy* adalah “Pekerjaan ini memberikan saya peluang substansial untuk kemerdekaan dan kebebasan dalam bagaimana cara saya melakukan pekerjaan ini”. Contoh pernyataan untuk dimensi *feedback* adalah “Setelah saya menyelesaikan sebuah pekerjaan, saya tahu apakah saya telah melakukannya dengan baik”.

**Kinerja Tugas.** Para supervisor diminta untuk melengkapi skala 7 item yang dikembangkan oleh Williams dan Anderson (1991) yang mengindikasikan derajat atau ukuran mereka setuju dengan pernyataan tentang kinerja bawahannya. Skala Likert 1 (“sangat tidak setuju”) sampai 5 (“sangat setuju”) digunakan dalam pengukuran ini. Contoh pernyataannya adalah “Karyawan ini menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya dengan cukup memadai” dan “Karyawan memenuhi tanggungjawab-tanggungjawab yang dijelaskan dalam deskripsi pekerjaannya”.

**Perilaku Kewargaan Organisasional.** Para supervisor diminta melengkapi pengukuran 16 item dari perilaku kewargaan organisasional yang dikembangkan oleh Lee dan Allen (2002), yang mengindikasikan derajat atau ukuran mereka setuju dengan pernyataan tentang perilaku bawahannya. Skala Likert 1 (“sangat tidak setuju”) sampai 5 (“sangat setuju”) digunakan dalam pengukuran ini (Piccolo & Colquitt, 2006). Contoh pernyataannya adalah “Karyawan ini membantu orang lain yang pernah absen”, “Karyawan ini membantu orang lain dengan pekerjaan mereka”, “Karyawan ini melakukan fungsi-fungsi yang tidak diminta namun membantu citra organisasi”, dan “Karyawan ini menawarkan ide-ide untuk memperbaiki fungsi organisasi”.

Peneliti melakukan proses *back translation* untuk semua item pengukuran dalam kuesioner penelitian ini. Namun, khusus untuk variabel kepemimpinan transformasional, item-item pengukurannya diambil dari hasil proses *back translation* yang dilakukan oleh Wisnu Prajogo (2008) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kepribadian pada Modal Sosial serta Dampaknya pada

Kinerja.” Sebelum mendistribusikan kuesioner kepada responden, peneliti melakukan *face validity* terlebih dahulu terhadap item-item kuesioner.

### Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Hasil pengujian validitas kuesioner dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang menggunakan software SPSS 15.0 menunjukkan bahwa, semua item-item kuesioner valid. Semua item kuesioner memiliki *factor loading* di atas 0,45 dan *loading* pada konstruk yang semestinya. Hasil pengujian reliabilitas kuesioner dengan menggunakan software SPSS 15.0 juga menunjukkan bahwa, keempat konstruk dalam penelitian ini *reliable* karena memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,7 (lihat Tabel 1).

## HASIL

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif dan Korelasi**

No.	Variabel	$\alpha$	Mean	s.d.	1	2	3	4
1.	Kepemimpinan Transformasional	0.95	3.63	0.71	1			
2.	Karakteristik Inti Pekerjaan	0.89	5.42	0.81	0.53**	1		
3.	Kinerja Tugas	0.88	4.00	0.51	0.20**	0.28**	1	
4.	Perilaku Kewargaan Organisasional	0.95	3.84	0.56	0.25**	0.28**	0.78**	1

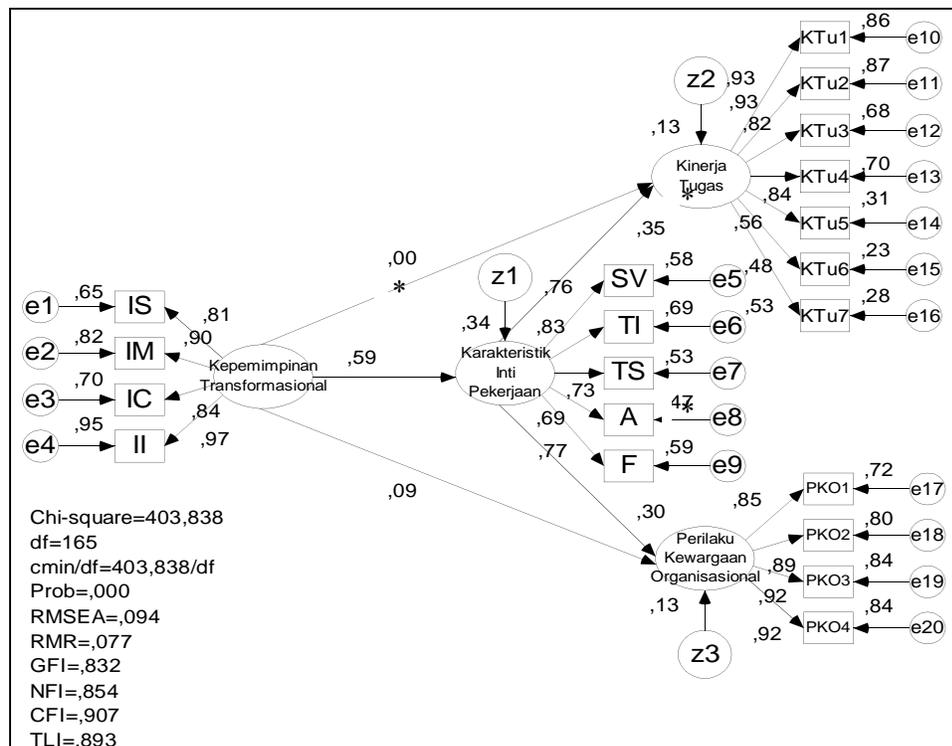
\*\* $p < .05$ .

Tabel 1 menunjukkan statistik deskriptif dan korelasi antar variabel. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden untuk variabel kepemimpinan transformasional, kinerja tugas, dan perilaku kewargaan organisasional berkisar antara 3.63 sampai 4.00. Sedangkan untuk variabel karakteristik inti pekerjaan, nilai rata-rata jawaban responden adalah sebesar 5.42. Nilai rata-rata jawaban responden tersebut menunjukkan bahwa skor penilaian setiap variabel menunjukkan rata-rata yang besar. Artinya, kepemimpinan transformasional yang ada di dalam organisasi cukup tinggi. Demikian pula dengan variabel lainnya seperti karakteristik inti pekerjaan, kinerja tugas, dan perilaku kewargaan organisasional. Skor penilaian yang besar untuk variabel kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional menunjukkan bahwa kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional yang terjadi di organisasi cukup tinggi.

Hasil analisis statistik deskriptif juga menunjukkan bahwa standar deviasi atau simpangan baku yang terjadi pada data tidak besar. Artinya, tidak ada data yang jauh menyimpang dari rata-ratanya. Sedangkan untuk korelasi antar variabel, Tabel 1 menunjukkan bahwa semua korelasi antar variabel adalah signifikan pada level 0.01 ( $p < .05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antar variabel.

Hasil pengujian model pengukuran dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) melalui SEM dengan software AMOS 16.0 menunjukkan bahwa, kriteria validitas konvergen dan validitas diskriminan terpenuhi. Semua variabel terobservasi memiliki *factor loading* lebih dari 0,45 (lihat Gambar 3), dan hasil perhitungan menunjukkan bahwa *variance extracted estimates* untuk dua konstruk mana saja lebih besar dari *squared correlation estimate* antara kedua konstruk tersebut (lihat Tabel 2). Kriteria reliabilitas konstruk juga terpenuhi dengan nilai *Construct Reliability* (CR) untuk setiap konstruk lebih dari 0.7 (CR kepemimpinan transformasional=0,93; CR karakteristik inti pekerjaan=0,87; CR kinerja tugas=0,89; dan CR perilaku kewargaan organisasional=0,94).

Hasil pengujian model struktural melalui SEM dengan software AMOS 16.0 menunjukkan bahwa, kecocokan model struktural dengan data adalah baik ( $\chi^2 = 403.84$ ;  $df = 165$ ;  $\chi^2/df = 2.45$ ; CFI = 0.91; TLI = 0.89; RMSR = 0.08; RMSEA = 0.09). Pengujian hubungan struktural dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis 1a dan hipotesis 1b tidak terdukung, karena koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas tidak signifikan ( $\beta = 0,005$ ;  $p > 0,05$ ), begitupula dengan koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasional tidak signifikan ( $\beta = 0,091$ ;  $p > 0,05$ ). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan (tidak berpengaruh langsung) pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Sedangkan untuk hipotesis 2a dan 2b terdukung, karena koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional dan karakteristik inti pekerjaan signifikan ( $\beta = 0,587$ ;  $p < 0,05$ ), koefisien jalur antara karakteristik inti pekerjaan dan kinerja tugas signifikan ( $\beta = 0,351$ ;  $p < 0,05$ ), dan koefisien jalur antara karakteristik inti pekerjaan dan perilaku kewargaan organisasional signifikan ( $\beta = 0,304$ ;  $p < 0,05$ ). Dengan demikian, karakteristik inti pekerjaan terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Sebagai tambahan penjelasan, Gambar 3 menunjukkan bahwa, pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional menjadi tidak signifikan karena efek pemediasian karakteristik inti pekerjaan. Hal seperti ini menunjukkan adanya mediasi penuh di dalam model.



**Tabel 2**  
***Squared Correlation Estimates dan Variance Extracted Estimates***

	<b>KTr</b>	<b>KIP</b>	<b>KTu</b>	<b>PKO</b>	<b><i>Variance Extracted Estimates</i></b>
<b>KTr</b>	1.000				0.7816
<b>KIP</b>	0.344569*	1.000			0.5729
<b>KTu</b>	0.044521*	0.125316*	1.000		0.5604
<b>PKO</b>	0.072361*	0.128164*	0.016129*	1.000	0.7996

Sumber: Data diolah, 2008

\*diperoleh dengan mengkuadratkan nilai *correlation estimates* pada output AMOS 16.0

## PEMBAHASAN

Temuan penting dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional melalui efek pemediasian karakteristik inti pekerjaan. Efek pemediasian karakteristik inti pekerjaan ini berupa mediasi penuh.

Temuan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung pada kinerja tugas tidak sesuai dengan temuan penelitian Jung dan Avolio (2000) yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja baik melalui pengaruh langsung maupun tidak langsung, dan juga tidak sesuai dengan temuan penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh langsung pada kinerja tugas. Temuan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung pada perilaku kewargaan organisasional tidak sesuai dengan temuan penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) dan Purvanova *et al.* (2006) yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh langsung pada perilaku kewargaan organisasional. Ketidaksesuaian ini terjadi karena adanya perbedaan jenis efek pemediasian dalam masing-masing penelitian. Pada penelitian ini jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh, bukan mediasi parsial seperti yang ditemukan dalam penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) dan Purvanova *et al.* (2006), sehingga kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Perbedaan jenis mediasi dalam penelitian ini dan penelitian lain bisa saja timbul karena perbedaan sampel/responden dan lokasi dalam penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik inti pekerjaan memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa peran atasan dalam meningkatkan kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional bawahan dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa aspek yang dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan melalui persepsi bawahan terhadap karakteristik inti pekerjaannya. Misalnya seorang atasan mampu meyakinkan bawahan bahwa tugas-tugas ataupun pekerjaan yang dilakukannya itu sangat penting artinya atau besar dampaknya bagi kemaslahatan atau kepentingan banyak orang, sehingga hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas kinerja tugasnya dan juga perilaku kewargaan organisasionalnya.

Temuan berupa peran pemediasian karakteristik inti pekerjaan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas sesuai dengan temuan

penelitian Piccolo dan Colquitt (2006). Perbedaan hanya terjadi pada jenis pemediasian saja. Di dalam penelitian ini mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh, sedangkan pada penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial. Temuan berupa mediasi penuh ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional seorang atasan akan berpengaruh positif secara efektif pada kinerja tugas bawahannya jika atasan mampu memperbaiki persepsi bawahan terhadap karakteristik inti pekerjaannya.

Perilaku-perilaku pemimpin transformasional seperti *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *idealized influence* dapat memperbaiki persepsi bawahan terhadap pekerjaannya melalui aspek-aspek karakteristik inti pekerjaan seperti *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*, sehingga mampu meningkatkan motivasi bawahan untuk menampilkan kinerja tugas yang baik.

Demikian pula dengan temuan berupa peran pemediasian karakteristik inti pekerjaan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasional, hal ini sesuai dengan temuan penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) dan Purvanova *et al.* (2006). Perbedaan hanya terjadi pada jenis pemediasian saja. Di dalam penelitian ini mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh, sedangkan pada penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) dan Purvanova *et al.* (2006) mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial. Temuan berupa mediasi penuh ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional seorang atasan akan berpengaruh positif secara efektif pada perilaku kewargaan organisasional bawahannya jika atasan mampu memperbaiki persepsi bawahan terhadap karakteristik inti pekerjaannya. Dengan demikian, perilaku-perilaku pemimpin transformasional seperti *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *idealized influence* dapat memperbaiki persepsi bawahan terhadap pekerjaannya melalui aspek-aspek karakteristik inti pekerjaan seperti *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*, sehingga mampu meningkatkan motivasi bawahan untuk menampilkan perilaku kewargaan organisasionalnya dengan baik.

Akhirnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja, seperti kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional, tidak hanya terjadi karena hal-hal yang terkait dengan persepsi-persepsi bawahan mengenai diri seseorang saja (pemimpin misalnya), seperti yang sering ditemukan dalam berbagai penelitian selama ini. Namun, pengaruh tersebut juga dapat terjadi karena hal-hal yang ada kaitannya dengan pekerjaan, seperti persepsi bawahan terhadap karakteristik inti pekerjaannya.

## **SIMPULAN**

Adapun simpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Hal ini dikarenakan adanya efek pemediasian penuh karakteristik inti pekerjaan.
2. Karakteristik inti pekerjaan memediasi penuh pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Adanya peran pemediasian penuh dari karakteristik inti pekerjaan ini menunjukkan bahwa pengaruh positif kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional akan menjadi sangat efektif jika persepsi karyawan terhadap karakteristik inti pekerjaannya itu baik. Dengan kata lain, persepsi karyawan terhadap karakteristik inti pekerjaannya

ini merupakan penjelasan yang sangat baik untuk menjelaskan mekanisme yang terjadi di dalam proses pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional seorang atasan pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional bawahannya. Kemampuan seorang pemimpin transformasional untuk memperbaiki persepsi bawahan terhadap pekerjaannya, yang terkait dengan karakteristik inti pekerjaannya seperti *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*, akan mampu meningkatkan motivasi bawahan untuk berkinerja dengan lebih baik, bahkan dapat melampaui target-target yang diharapkan.

## **IMPLIKASI TEORITIS DAN MANAJERIAL**

Ada beberapa implikasi teoritis dari hasil penelitian ini, yaitu:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Hal ini tidak sesuai dengan beberapa penelitian lain (Jung & Avolio, 2000; Piccolo & Colquitt, 2006; dan Purvanova *et al.*, 2006) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Hal ini terjadi karena efek pemediasian penuh karakteristik inti pekerjaan. Sementara itu, pada penelitian Piccolo dan Colquitt (2006) dan Purvanova *et al.* (2006), karakteristik inti pekerjaan hanya memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas maupun perilaku kewargaan organisasional. Perbedaan jenis mediasi ini bisa saja timbul karena perbedaan responden dan lokasi dalam penelitian. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa selain memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja, seperti yang ditemukan dalam beberapa penelitian lain, kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh tidak langsung pada perilaku kerja, melalui mediasi suatu variabel yang terkait dengan pekerjaan, yaitu persepsi bawahan terhadap karakteristik inti pekerjaannya.
2. Hasil penelitian ini memperkuat temuan pada penelitian lain (Piccolo & Colquitt, 2006; dan Purvanova *et al.*, 2006), bahwa karakteristik inti pekerjaan memang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Jadi, pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja, seperti kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional, tidak hanya terjadi karena hal-hal yang terkait dengan persepsi-persepsi bawahan mengenai diri seseorang saja (pemimpin misalnya), seperti yang sering ditemukan dalam berbagai penelitian saat ini. Namun, pengaruh tersebut juga dapat terjadi karena hal-hal yang ada kaitannya dengan pekerjaan, seperti persepsi bawahan terhadap karakteristik inti pekerjaannya. Oleh karena itu, berbagai penelitian mendatang perlu menjadikan hal ini sebagai perhatian. Seperti yang dikemukakan oleh Purvanova *et al.* (2006) berdasarkan teori kepemimpinan transformasional bahwa, salah satu cara fundamental seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya adalah dengan menciptakan pekerjaan yang bermakna, baik itu melalui persepsi bawahan mengenai pekerjaannya (karakteristik subjektif), maupun karakteristik objektif pekerjaannya tersebut.

Adapun implikasi manajerial berdasarkan hasil penelitian ini antara lain:

1. Seorang manajer atau atasan perlu berupaya dengan sungguh-sungguh untuk bisa memperbaiki persepsi bawahannya mengenai karakteristik inti pekerjaan, bila menginginkan kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional bawahannya

meningkat atau menjadi lebih baik. Hal ini dikarenakan persepsi bawahan terhadap karakteristik inti pekerjaannya sangat berpengaruh pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasionalnya.

2. Agar dapat memperbaiki persepsi bawahan terhadap karakteristik inti pekerjaannya, maka seorang atasan sebaiknya berperilaku layaknya seorang pemimpin transformasional, yaitu dengan memberikan stimulasi intelektual dan motivasi yang inspirasional kepada bawahannya, memperlakukan bawahan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang bersifat individual, dan mampu mempengaruhi bawahan dengan idealisme-idealismenya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Hal ini penting karena perilaku seorang pemimpin transformasional mampu meningkatkan atau memperbaiki persepsi bawahan terhadap pekerjaannya. Sementara itu, sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya bahwa persepsi bawahan terhadap pekerjaannya itu sangat penting dan berpengaruh pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasionalnya. Oleh karena itulah, para atasan perlu bersungguh-sungguh dalam upaya perbaikan persepsi bawahan terhadap pekerjaannya dengan berperilaku layaknya seorang pemimpin transformasional dengan segala karakteristiknya.
3. Atasan dapat memperbaiki persepsi bawahan terhadap pekerjaannya dengan beberapa cara, di antaranya:
  - a. Meyakinkan bawahan bahwa pekerjaannya tersebut sangat penting dan berdampak sangat besar bagi keberhasilan organisasi, bahkan dalam lingkup hal yang lebih luas lagi, misalkan lingkungan sekitar, daerah, negara atau hal penting lainnya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengkomunikasikan visi dan misi organisasi serta nilai-nilai penting lainnya dengan jelas dan persuasif.
  - b. Membuat karyawan memandang bahwa pekerjaannya itu kongruen atau sesuai dengan nilai-nilai pribadinya, dan membuat karyawan merasa bahwa pekerjaannya itu memiliki konsekuensi moral dan etika yang besar di dalam kehidupan.
  - c. Memberikan stimulasi intelektual dengan menganjurkan atau menstimulasi karyawan untuk dapat mencari perspektif berbeda dalam melakukan pekerjaannya sehingga tidak membosankan. Atau, bisa juga dengan menstimulasi karyawan untuk dapat mengembangkan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat memperbaiki persepsi karyawan mengenai *skill variety* dan otonomi kerjanya.
  - d. Memperlakukan karyawan sesuai dengan karakteristik individunya dan bertindak tidak hanya seperti seorang pelatih, pengajar, namun juga mitra kerja sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaannya itu memiliki lebih banyak otonomi dan dapat merasakan adanya *feedback* dalam melakukan pekerjaannya itu.

#### **KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN BAGI PENELITIAN MENDATANG**

Berikut ini adalah uraian mengenai beberapa keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini, dan beberapa saran bagi penelitian di masa mendatang:

1. Responden penelitian ini terbatas pada karyawan di dua organisasi saja, yaitu RS Panti Rapih dan Prudential Agency di Yogyakarta. Bahkan hampir bisa dikatakan bahwa responden penelitian ini berasal dari satu organisasi saja, yaitu RS Panti Rapih, karena sebagian besar sampelnya berasal dari RS Panti Rapih. Hal ini

dikarenakan peneliti mengalami kesulitan dalam mengumpulkan data dari berbagai organisasi, yang bisa memperkuat validitas eksternal penelitian ini atau generalisasi hasil penelitian untuk diterapkan di berbagai jenis organisasi atau sektor industri lainnya. Meskipun begitu, peneliti berusaha mengurangi keterbatasan ini dengan mencari responden yang memiliki jenis atau tipe pekerjaan yang bermacam-macam (tidak hanya satu jenis atau tipe pekerjaan saja), sehingga diharapkan dapat mewakili berbagai jenis pekerjaan lainnya yang terdapat di berbagai organisasi yang lain.

Adapun kendala yang dihadapi peneliti dalam mengumpulkan data dari berbagai organisasi ini antara lain karena sulitnya mencari organisasi ataupun responden yang mau dan mampu mengisi kuesioner dengan teknik *multi rater*. Padahal teknik ini sangat diharapkan dapat mengurangi *common method bias* yang banyak terjadi di dalam berbagai penelitian. Oleh karena itulah, salah satu kelebihan penelitian ini adalah dalam hal pengumpulan data, yaitu dengan penggunaan teknik *multi rater*. Kuesioner diisi tidak hanya dari satu sumber saja (atasan saja atau bawahan saja), namun dari dua sumber, yaitu atasan dan bawahan. Penilaian kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional tidak dilakukan sendiri oleh karyawan/bawahan (*self report*) yang sangat memungkinkan terjadinya bias yang tinggi, karena kemungkinan besar penilaian mengenai kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional akan dinilai secara berlebihan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan cara penilaian *multi rater*, dengan meminta supervisor (atasan) untuk menilai kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional bawahannya, sementara bawahan menilai perilaku atasan, dan persepsinya mengenai pekerjaannya sendiri.

Bagi penelitian di masa mendatang, akan lebih baik jika dapat memperluas sampel penelitian dengan mengambil responden dari berbagai organisasi di berbagai sektor industri (tidak hanya pada satu atau dua organisasi saja), dengan tipe atau jenis pekerjaan yang berbeda-beda, sehingga lebih memperkuat validitas eksternal atau generalisasi hasil penelitian. Atau, bisa juga dengan membandingkan hasil penelitian dari berbagai organisasi di berbagai sektor industri.

Teknik *multi rater* juga sangat baik dilakukan untuk mengurangi *common method bias*. Penilaian perilaku kerja (seperti kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional) dapat dikembangkan dengan mengukur atau menilai hasil kinerja atau perilaku kerja yang aktual, sehingga memungkinkan adanya komparasi antara persepsi responden yang subjektif dengan parameter yang objektif. Namun, perlu diingat juga bahwa tidak ada teknik yang sempurna, tanpa cacat. Teknik *multi rater* yang digunakan dalam penelitian bukan tidak mungkin memiliki kelemahan juga, misalnya adanya tendensi dari atasan kepada salah satu atau beberapa orang bawahannya sehingga dapat menimbulkan bias dalam mengukur kinerja bawahan.

2. Data yang tidak berdistribusi normal. Namun, seperti yang dikatakan oleh Hair *et al.* (2006) bahwa masalah normalitas data ini akan menimbulkan masalah yang serius jika berada di dalam sampel yang kecil (kurang dari 50). Penelitian ini memiliki sampel 165, yang berarti jauh melebihi sampel 50. Bagi penelitian yang akan datang, akan lebih baik jika memperbanyak jumlah sampel, sebagai antisipasi jika data tidak berdistribusi normal. Hair *et al.* (2006) menyatakan bahwa salah satu cara menangani data yang tidak berdistribusi normal adalah dengan memperbanyak jumlah sampel dengan rasio minimum 15 kali jumlah parameter yang diestimasi.

3. Penelitian di masa mendatang dapat menjadikan penelitian ini sebagai salah satu referensi, karena penelitian ini turut berkontribusi dalam hal mendukung teori-teori dan bukti-bukti empiris yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja. Selain itu, penelitian ini juga semakin memperkuat hasil penelitian lainnya—yang saat ini belum begitu banyak—yang menguji peran pemediasian karakteristik inti pekerjaan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional. Peran pemediasian karakteristik inti pekerjaan ini masih jarang diperhatikan oleh banyak orang karena biasanya penelitian yang terkait dengan kepemimpinan transformasional lebih banyak menekankan pada perilaku pemimpin yang mampu mempengaruhi diri bawahannya melalui persepsi dan kepercayaan bawahan terhadap diri pemimpinnya, bukan pada aspek pekerjaan itu sendiri.
4. Penelitian di masa mendatang dapat menggunakan SEM juga untuk menguji suatu model penelitian yang hampir serupa dengan model dalam penelitian ini, hanya saja perlu adanya pengembangan model, misalnya dengan menambahkan jalur antara kinerja tugas dengan perilaku kewargaan organisasional. Hal ini disebabkan adanya indikasi bahwa penambahan jalur tersebut akan menghasilkan *goodness-of-fit* model yang lebih baik. Apalagi jika penambahan jalur tersebut memiliki alasan dan dukungan-dukungan teori yang kuat.
5. Penelitian mendatang sebaiknya juga perlu meneliti peran pemoderasian variabel lain, seperti karakteristik tertentu dari responden, misalnya yang terkait dengan hirarki kebutuhan menurut Maslow. Selain itu, penelitian mendatang dapat juga meneliti peran pemoderasian *growth-need strength* terhadap pengaruh karakteristik inti pekerjaan pada motivasi internal karyawan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja (Hackman & Oldham, 1975).

## REFERENSI

- Bass, B. M. 1985. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*.
- Bass, B. M. 1991. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*.
- Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1992. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14: 21-28.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Spring: 112-122.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1995. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. 1987. Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13: 7-19.
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. 2001. A review of research on the job characteristics model and the attendant Job Diagnostic Survey. *South Africa Journal of Business and Management*, 32: 11-34.
- Carmines, E. G. & Mc Iver, J. P. (1981). Analyzing Models with Unobserved Variables. In Bohinstedt, G. W. & Borgatta, E. F. (Eds.) *Social Measurement: Current Issues*. Beverly Hills: Sage.
- Champoux, J. E. 1980. A three sample test of some extensions to the job

- characteristics model of work motivation. *Academy of Management Journal*, 23: 466-478.
- Claessens, B. J. C., Eerde, W. V., Rutte, C. G., & Roe, R. A. 2004. Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 937-950.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S. .2006. *Business Research Methods*. New York: McGraw Hill.
- Dubinsky, A. J., Yammarino F. J., & Jolson M. A. 1995. An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9: 315-336.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45: 735-744.
- Dyne, L. V., Graham J. W., & Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37: 765-802.
- Ghozali, Imam. 2008. Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. 2003. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill.
- Hackman, J. R. Oldham G. R., Janson, R., & Purdy K. 1975. New strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17: 57-72.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Idaszak, J. R., & Drasgow, F. 1987. A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72: 69-74.
- 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: 949-964.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. 2003. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88: 246-255.
- Lee, K., & Allen, N. J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87: 131-142.
- Lusiani, L. T. 2005. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional. *Tesis*. Yogyakarta: UGM.
- Oldham, G. R., & Hackman, J.R. 1981. Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26: 66-83.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49: 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bommer W. H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22: 259-298.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513–563.
- Prajogo, W. 2008. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepribadian pada Modal Sosial serta dampaknya pada kinerja. *Disertasi*. Yogyakarta: UGM.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzielwczynski, J. 2006. Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19: 1-22.
- Retnosari, S. 2006. Pengaruh Pemoderasian Substitut Kepemimpinan terhadap Hubungan Perilaku Pemimpin Transformasional dengan Kepercayaan, Komitmen, dan Kepuasan. *Tesis*. Yogyakarta: UGM.
- Saavedra, R. & Kwun S. K. 2000. Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 131-146.
- Saragih, S. R. 2007. Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Work Outcomes: Self Efficacy sebagai Variabel Pemediasian. *Tesis*. Yogyakarta: UGM.
- Seltzer, J. & Bass, B. M. 1990. Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16: 693-703.
- Shin, S. J., & Zhou, J. 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46: 703–714.
- Sunarto, B. P. 2004. Relationship between job characteristics, perception of organization fairness and organizational commitment: Case of PT Sari Husada Tbk. *Tesis*. Yogyakarta: UGM.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. 2005. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48: 420-432.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 17: 601-617.
- Yammarino, F. J. 1994. Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47: 787-812.