

**Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Anteseden
Komitmen Organisasional, *Self-Efficacy* Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Ganis Wirawan

ABSTRACT

This study is aimed at analyzing the influence of the worker perception about the leadership behavior which is relationship-oriented and task-oriented from the leader or the supervisor towards the work through organizational commitment and self-efficacy. The results of the research show: 1) the tendency of the leaders in applying leadership behaviour with relationship-oriented and task-oriented is high, and so are the self-efficacy, organizational commitment, and extra-role (OCB) workship (either the employee or the employer).

2)The influence of leadership behaviour with relationship-oriented and task-oriented towards extra role (OCB) workship is not significant. The correlations among those variables undergo changes after they were interferred by self-efficacy and organizational variable as the moderator variable. 3) The result of this research shows that self-efficacy variable mediates the influence of leadership behaviour with relationship-oriented towards extra-role workship (OCB), rather than mediates leadership behaviour with task-oriented. While, the organizational commitment mediates leadership behaviour with task-oriented towards extra-role (OCB) workship, rather than mediates leadership behaviour with task-oriented towards the employee of OCB.

Keywords: *Leadership behaviour, organizational commitment, self-efficacy, and organizational citizenship behaviour.*

PENDAHULUAN

Kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan ke-mampuan perubahan organisasi. Karena alat secanggih apapun yang dimiliki suatu organisasi tidak akan bermanfaat jika peran aktif sumber daya manusia tidak diikutsertakan. Agar sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan dapat bekerja dengan efisien dan efektif, maka ke-pemimpinan memegang peranan yang penting untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepe-mimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu. Schwandt dan Marquardt (2000) mengatakan bahwa “tidak ada peran lain dalam organisasi yang telah menarik begitu banyak perhatian seperti peran pemimpin”. Peran pemimpin sangat diperlukan dalam menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi. Kecepatan dari perubahan yang dihadapi oleh berbagai organisasi dewasa ini telah membuat banyak kalangan menyerukan tentang perlunya kepemimpinan yang lebih adaptif dan fleksibel. Pemimpin yang adaptif akan dapat bekerja dengan lebih efektif di dalam lingkungan yang berubah secara terus menerus dengan cara memahami tantangan dan pertumbuhan yang dihadapi pemimpin dan kemudian memberikan respons yang tepat terhadap tantangan itu. Pemimpin yang adaptif akan bekerjasama dengan pengikut mereka untuk menciptakan solusi yang kreatif bagi berbagai masalah yang kompleks dan sekaligus mengembang-kan diri mereka sendiri agar bisa menangani tanggungjawab kepemimpinan yang lebih luas jangkauannya (Bennis, 2001).

Beberapa penelitian awal terhadap perilaku kepemimpinan telah membedakan kepemimpinan menjadi dua kategori yaitu; perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas. Dalam suatu penelitian Cartwright & Zander (dalam Bass, 1990) mengemukakan perilaku kepemimpinan sebagai

hasil dari performa dua fungsi, yaitu fungsi tugas dan fungsi hubungan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan difokuskan pada kualitas dari hubungan dengan pengikut, sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah tertuju pada tugas-tugas yang harus diselesaikan pengikut. Selama bertahun-tahun, para peneliti telah menggunakan beberapa istilah untuk menggambarkan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan dan yang berorientasi tugas. Bass (1990) telah membuat sebuah kajian terhadap beberapa istilah yang digunakan oleh beberapa peneliti. Deskripsi mengenai perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan men-cakup antara lain kepedulian, penekanan pada kebutuhan pegawai, pemusatan perhatian terhadap orang, perilaku suportif, orientasi pada interaksi, pemusatan perhatian pada orang, pengambilan keputusan secara partisipatoris, perilaku demokratis dan membangun rasa saling percaya. Demikian pula mengenai perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas antara lain mencakup fokus pada produksi, perilaku *initiating structure*, memberikan definisi kegiatan kelompok dan penekanan pada produksi, pencapaian tujuan, kepedulian terhadap produksi, penekanan pada tujuan, perilaku otokratis, dan orientasi pada pencapaian.

Deskripsi terbaru mengenai kedua jenis perilaku kepemimpinan ini dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995). Mereka mendeskripsikan konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dengan indikator yang meliputi atribusi ideal, perilaku ideal, kepedulian terhadap individu, rangsangan intelektual dan motivasi inspirasional. Sedangkan konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah mencakup indikator ganjaran kontingen (ganjaran bersyarat), manajemen aktif dengan perkecualian dan manajemen pasif dengan per-kecualian. Meskipun istilah yang digunakan beraneka ragam, sebenarnya konsep yang mendapatkan banyak perhatian dari para peneliti sekarang adalah efektivitas dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas. Dua bentuk perilaku kepemimpinan ini telah disebutkan dengan menggunakan banyak istilah lain dan beberapa temuan mengenai efektivitas dari kedua perilaku kepemimpinan ini juga saling bertolak belakang. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan adanya bukti tentang efektivitas dari perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan yang berorientasi tugas, juga adanya bukti tentang efektivitas dari gabungan kedua perilaku kepemimpinan itu (Bass, 1990).

MacKenzie & Podsakoff (2001) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berkorelasi positif dengan kinerja. Hater dan Bass (dalam Wahyuningsih, 2002) menemukan bahwa kepemimpinan berorientasi hubungan memberikan kontribusi lebih tinggi dalam memprediksi *outcomes* bawahan dibandingkan kepemimpinan berorientasi tugas.

Brown & Dodd (1999) melaporkan bahwa perilaku kepemimpinan *contingent reward* menghasilkan kepuasan yang lebih besar terhadap supervisor dan tingkat produktivitas yang lebih besar. Jung & Avolio (1999) menemukan bahwa kinerja individualis akan lebih tinggi dan karyawan akan memiliki banyak gagasan di bawah pemimpin berorientasi tugas dibandingkan dengan pemimpin berorientasi hubungan. Namun, kinerja secara kolektif akan lebih tinggi bila mereka bekerja dengan pemimpin transformasional dibandingkan bila mereka bekerja dengan pemimpin transaksional.

Begitu juga efektivitas perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, sejumlah studi yang dilakukan menemukan adanya hubungan antara komitmen organisasional dengan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan. Jermier & Berkes (1979) menemukan bahwa pegawai yang diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan memiliki tingkat komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Hasil penelitian Konovsky yang dikutip (Brown, 2003), menunjukkan bahwa para supervisor yang suka membantu dan memberikan dukungan emosional didapati mampu memberikan pengaruh terhadap komitmen mereka pada organisasi. (Koh et al., 1995) melaporkan bahwa kepemimpinan berorientasi hubungan memiliki efek lebih besar dibandingkan kepemimpinan berorientasi tugas dalam memprediksi komitmen organisasional, OCB dan kepuasan kerja.

Berkaitan dengan *self-efficacy*, Bass & Avolio (1995) menyatakan bahwa pemimpin berperilaku orientasi hubungan akan dapat mempertinggi persepsi para pengikut mengenai *self-efficacy* (kepercayaan diri maupun potensi perkembangannya). Dengan demikian *self-efficacy* akan mempengaruhi hubungan antara perilaku pemimpin berorientasi hubungan dengan kinerja yang diharapkan dari bawahan. *Self-efficacy* telah terbukti mempengaruhi kinerja karyawan seperti ditunjukkan oleh Fuller et al (1999) pada penelitiannya yang menghasilkan temuan bahwa pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) mampu memoderasi hubungan tiga dari empat dimensi kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Berbagai hasil studi tentang kedua jenis kepemimpinan yang terkait dengan kinerja tersebut, belum secara eksplisit menyebutkan apakah ukuran kinerja yang digunakan adalah kinerja *extra-role* (OCB), kecuali Koh et al (1995) yang menggunakan kinerja *extra-role* dan (Podsakoff et al, 1996) yang menggunakan ukuran kinerja keduanya (*extra-role* maupun *in-role*). Podsakoff et al (1996) mengatakan sebagian besar penelitian tentang perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan difokuskan pada efek perilaku kepemimpinan

tersebut terhadap kinerja *in-role* dan bukan pada kinerja *extra-role*. Selain itu, belum ditemukan penelitian yang menggunakan *self-efficacy* sebagai variabel pemoderasi antara perilaku pemimpin dan kinerja bawahan (karyawan). Beberapa temuan sebelumnya menunjukkan *self-efficacy* berpengaruh terhadap berbagai *outcomes* pengikut, seperti kepuasan kerja (Fuller *et al*, 1999; Judge dan Bono, 2001); dan kinerja (Phillips & Gully, 1997; Judge & Bono, 2001). Demikian pula hasil studi tentang komitmen organisasi menunjukkan bahwa, komitmen organisasi lebih sering diposisikan sebagai variabel konsekuensi. Studi yang dilakukan Erturk *et al* (2004); dan Organ & Ryan, (1995), menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel anteseden dalam hubungannya dengan kinerja, kepuasan, maupun berbagai *outcomes* karyawan. Dengan demikian belum ditemukan penelitian yang memperlakukan komitmen organisasi dalam mem-prediksi pengaruh perilaku kepemimpinan dengan kinerja.

Adanya berbagai studi yang mendukung peran *self-efficacy* dan komitmen organisasi dalam mem-prediksi berbagai *outcomes* anggota organisasi, semakin memperkuat keyakinan peneliti bahwa *self-efficacy* dan komitmen organisasi juga dapat memprediksi pengaruh hubungan kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas dengan kinerja bawahan. Penelitian ini berbeda dengan penelitian lainnya karena perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas yang mempengaruhi kinerja *extra-role* (OCB) yang diteliti oleh MacKenzie *et al* (2001) belum memasukkan dimensi dari masing-masing perilaku kepemimpinan tersebut seperti yang dikembangkan oleh Brown (2003). Namun demikian, Brown dalam analisisnya tidak memprediksi dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dan tugas dengan kinerja, tetapi hanya dilihat pengaruhnya terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Bass *et al* (2003) dan MacKenzie *et al* (2001) tidak memasukkan variabel *self-efficacy* yang dapat memprediksikan perilaku kepemimpinan dengan kinerja, seperti penelitian Richard *et al*. (2006), Pillai & Williams (2003) yang menunjukkan bahwa *self-efficacy* dapat meningkatkan kinerja.

Perilaku Kepemimpinan

Berbagai kajian mengenai perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas telah dimulai sejak dekade 1950-an sampai sekarang (Brown, 2003). Hasil kajian terhadap perilaku kepemimpinan tersebut telah memberikan banyak kontribusi literatur pada teori kepemimpinan. Satu kontribusi penting yang telah didapatkan adalah penggunaan konsep orientasi hubungan dan orientasi tugas untuk membedakan berbagai jenis perilaku

kepemimpinan. Kontribusi lainnya adalah penggunaan konsep perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas untuk mengukur efektifitas individu dan efektifitas organisasional. Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas dianggap sebagai bentuk kepemimpinan aktif (Bass, 1990). Maksudnya dalam dua jenis perilaku ini, pemimpin mengambil pendekatan proaktif atau reaktif di dalam melaksanakan peranan mereka. Ada satu lagi pendekatan kepemimpinan dimana pemimpin melakukan pendekatan non-aktif dimana pemimpin melepaskan tanggung jawab mereka dan berusaha untuk tidak membuat keputusan (Bass, 1990). Perilaku kepemimpinan ini disebut sebagai kepemimpinan *laissez faire*.

Dimensi perilaku kepemimpinan yang akan diukur dalam penelitian ini merujuk pada konsep yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1995). Variabel kepemimpinan berorientasi tugas diukur melalui tiga indikator; yaitu (1) *contingent reward* adalah perilaku yang selalu mengakui prestasi karyawan dan menjelaskan pengharapan; (2) *management by-exception-active* adalah perilaku pemimpin yang akan melakukan tindakan dengan segera untuk mengoreksi masalah dan menunjukkan kesalahan-kesalahan yang terjadi; dan (3) *management by-exception-passive* adalah perilaku pemimpin yang akan menunggu sampai masalah menjadi kronis atau serius baru melakukan koreksi. Sedangkan variabel kepemimpinan berorientasi hubungan diukur melalui lima dimensi, meliputi (1) *idealized influence/ attributed*, adalah pemimpin yang menanamkan kebanggaan dan membangun rasa percaya diri bawahan; (2) *idealized influence/behaviors* adalah pemimpin yang menekankan makna kolektif dari misi dan berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan; (3) *inspirational motivation* adalah pemimpin yang mampu mengekspresikan rasa antusiasme, optimisme dan keyakinan diri; (4) *intellectual stimulation* adalah pemimpin yang mau mengembangkan, melatih dan mengajari bawahan, dan (5) *individualized considerations* adalah pemimpin yang mau mengakui prestasi bawahan dan menjelaskan harapan-harapan mereka.

Self-efficacy

Self-efficacy merupakan suatu konsep yang diturunkan dari teori kognitif sosial (*social cognitive theory*) yang pertama kali dikemukakan oleh Bandura

(1986). Teori ini memandang pembelajaran sebagai penguasaan pengetahuan melalui proses kognitif terhadap informasi yang diterima. Aspek sosial mengandung pengertian bahwa pemikiran dan kegiatan manusia berawal dari apa yang dipelajari dalam masyarakat. Sedangkan aspek kognitif mengandung pengertian bahwa terdapat kontribusi pengaruh proses kognitif terhadap motivasi, sikap, dan perilaku manusia. Secara singkat teori ini menyatakan, sebagian besar pengetahuan dan perilaku anggota organisasional digerakkan dari lingkungan, dan secara terus menerus mengalami proses berpikir terhadap informasi yang diterima.

Secara spesifik *self-efficacy* menyangkut keyakinan (*belief*) individu terhadap kemampuan yang dimiliki dalam mempengaruhi kontrol terhadap lingkungannya (Bandura, 1986). Jika individu tidak yakin dapat memberdayakan sumber daya keperilakuan kognitif dan motivasi yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas ataupun tujuan tertentu, individu tersebut sangat terbebani oleh aspek-aspek tugas, dan tidak termotivasi dalam bekerja (Stajkovic & Luthans, 1998 dalam Riyadiningsih, 2001).

Bandura (1997) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang terhadap kapabilitas yang dimilikinya dalam mengorganisir dan melak-sankan kegiatan-kegiatan yang mensyaratkan pen-capaian tingkat kinerja tertentu. Keyakinan akan kemampuan diri akan mempengaruhi cara orang dalam berpikir, merasakan dan memotivasi diri mereka sendiri dan dalam bertindak. Dengan demikian *self-efficacy* diindikasikan mempunyai pengaruh terhadap hubungan perilaku dengan kinerja (Robbins, 1998). Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi, ketika menentukan tujuan tertentu akan mencurahkan semua perhatian untuk memenuhi tuntutan tersebut, dan ketika menghadapi hambatan dan kesulitan dalam pencapaian tujuan tersebut akan berusaha secara maksimal agar mampu bertahan lebih lama dan berhasil mencapai tujuan atau kinerja yang ditetapkan (Lee & Bobko, 1994).

Self-efficacy diukur menggunakan konsep Bandura (1998) dan telah dikembangkan oleh Phillips & Gully (1997). *Self-efficacy* adalah keya-kinan seseorang atas kapabilitas yang dimilikinya guna mengorganisir dan melaksanakan kegiatan yang mensyaratkan pencapaian tingkat kinerja tertentu. Variabel *self-efficacy* diukur melalui tiga dimensi; yaitu (1) atribusi kausal, adalah keyakinan akan kemampuan diri yang akan berpengaruh pada timbulnya motivasi, kinerja, dan reaksi afektif; (2) pengharapan akan hasil, adalah keyakinan akan kemampuan diri bahwa suatu rencana tindakan akan

berhasil baik bila dilandasi oleh suatu pengharapan; dan (3) tujuan yang diperkirakan, adalah kemampuan untuk mempengaruhi diri sendiri dengan mencari tujuan-tujuan yang menantang terhadap pencapaian diri sendiri.

Komitmen Organisasional

Mengenai komitmen organisasional, Meyer & Allen (1990) mengajukan alasan mengapa terdapat tiga komponen: “*Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*, karena ketiganya dapat dipandang sebagai komponen dari suatu konsep komitmen sikap dan bukan tipe tiga jenis konsep komitmen sikap yang berdiri sendiri”. Maksudnya, seorang karyawan dapat mengalami ketiga kondisi psikologis ini secara bersamaan dengan tingkatan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, beberapa karyawan bisa saja merasakan kebutuhan (*need*) dan kewajiban (*ought*) yang besar pada saat yang bersamaan untuk terus bekerja dalam suatu organisasi tapi tidak memiliki keinginan (*want*) untuk terus bekerja dalam organisasi itu. Karyawan lainnya bisa jadi tidak merasa membutuhkan (*need*) dan juga tidak merasa wajib (*ought*) tapi memiliki keinginan (*want*) yang besar untuk terus bekerja pada organisasi, dan seterusnya. Dengan demikian keseluruhan dari komitmen seseorang kepada organisasi akan mencerminkan dampak dari ketiga kondisi psikologis ini secara bersamaan. Komitmen organisasional dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perilaku kerja (Meyer *et al*, 1993), karena komitmen organisasional adalah suatu sikap positif seseorang terhadap organisasi. Sikap ini akan mendorong seseorang untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja, mentaati kebijakan dan peraturan organisasi, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, serta meningkatkan prestasi kerja. Dengan demikian, mengetahui dan memahami komitmen organisasional dapat digunakan sebagai dasar untuk memprakirakan perilaku kerja yang akan ditunjukkan oleh individu.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam penelitian ini konsep yang dikembangkan Meyer dan Allen (1991) dijadikan rujukan untuk mengukur tingkat komitmen karyawan yang meliputi: (a) *Affective Commitment*, yaitu keterikatan emosional yang dirasakan pegawai, rasa ikut sebagai bagian dari organisasi dan rasa keterlibatan dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan bertahan di dalam organisasi karena mereka sendiri yang menginginkannya. (b) *Continuance Commitment* adalah penilaian pegawai tentang apakah biaya untuk keluar dari organisasi adalah lebih besar daripada biaya untuk terus bekerja di dalam organisasi. Pegawai yang menganggap bahwa biaya untuk keluar dari organisasi lebih besar dari pada biaya untuk tetap bekerja dalam organisasi, akan tetap bertahan di dalam organisasi karena mereka mau tidak

mau harus melakukannya. (c) *Normative Commitment* adalah rasa tanggung jawab yang dimiliki pegawai terhadap organisasinya. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan di dalam organisasi karena mereka merasa bahwa itu adalah yang seharusnya dilakukan.

Organizational Citizenship Behavior

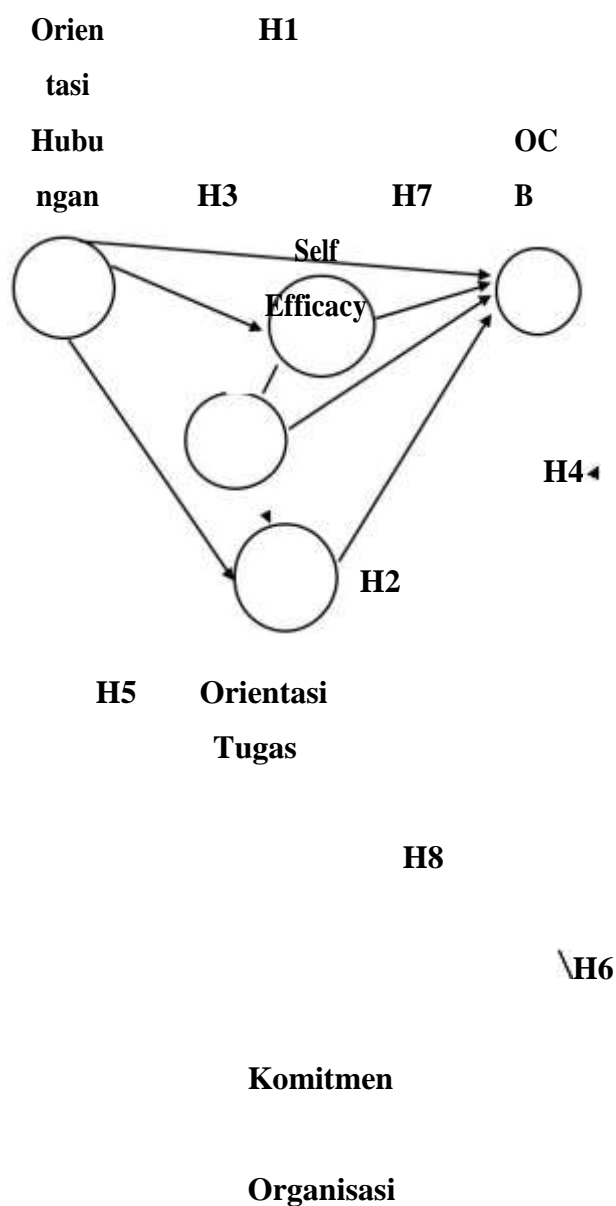
Efektifitas suatu organisasi sangat ditentukan oleh perilaku para individu yang ada didalamnya. Perilaku tersebut tidak hanya mencakup perilaku *in-role* saja, tetapi diharapkan dapat lebih memunculkan perilaku *extra-role* dari individu tersebut. Perilaku *extra-role* sering disebut pula sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Para peneliti menggunakan istilah yang berbeda dalam menyebut OCB. Ada peneliti yang menyebut OCB sebagai *Extra-role Behavior* (Pearce & Gregersen, 1991; Wright, *et al.*, 1993), dan beberapa peneliti menekankan OCB sebagai *extra-role* (Bateman & Organ, 1983; Smith *et al.*, Dyne *et al.*, 1994). Namun demikian semuanya mengarah pada suatu pengertian yang sama yaitu perilaku pekerja yang bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*). OCB merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi (Smith *et al.*, 1983). Sedangkan Organ (*dalam* William & Anderson, 1991) mendefinisikan OCB sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Misalnya memberikan bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak beristirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah

Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan *extra-role* adalah pada *reward*. Pada perilaku *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya tidak terkait dengan *reward* dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan diterima (Morison, 1994; Dyne, *et al.*, 1994). Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role*. Menurut Organ (1988) OCB tidak boleh diberi ganjaran secara langsung atau formal oleh system ganjaran organisasi, namun itu tidak berarti bahwa OCB harus dibatasi hanya pada perilaku-perilaku yang tidak diberi ganjaran dalam bentuk nyata.

Dalam penelitian ini, OCB mengacu pada konsep yang dikembangkan oleh Williams & Anderson (1991) yang meliputi indikator (1) *helping behaviour* adalah kesediaan secara sukarela untuk menolong orang lain dalam mengatasi masalah yang terkait dengan pekerjaan;

(2) *sportsmanship* adalah kesediaan untuk bersikap toleran terhadap kesulitan dan beban yang tak terhindarkan didalam pekerjaan tanpa mengeluh; (3) *civic virtue* adalah kesediaan karyawan untuk ikut serta dalam rapat, berdebat tentang kebijakan dan memperjuangkan kepentingan organisasi walaupun harus mengorbankan kepentingan pribadi; dan (4) *organizational loyalty* adalah kesediaan untuk menjaga reputasi organisasi terhadap orang lain.

Berdasarkan paparan tersebut, maka model yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep & Model Hipotesis

Penelitian ini dikategorikan sebagai *explanatory research*. Pendekatan penelitian menggunakan penelitian survei dengan rancangan korelasional. Rancangan korelasional berguna untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, atau bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel lainnya. Jenis penelitian ini biasanya digunakan untuk melihat fenomena yang terjadi dan dari fenomena yang ada kita bisa mengembangkan model yang baru untuk melengkapi penelitian yang pernah dilakukan. Populasi penelitian adalah karyawan pimpinan PT. Bank Central Asia Tbk. Kanwil VII Malang yang berpangkat *Supervisor* (SPV) sampai dengan *Chief Manager* (CM). Teknik sampling yang digunakan adalah *disproportionate stratified random sampling*. Ukuran sampel menggunakan perbandingan 5-10 observasi untuk setiap indikator dalam seluruh variabel laten. Sesuai dengan model struktural awal yang dihipotesiskan, maka jumlah indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini sebanyak 18 indikator. Dengan demikian jumlah sampel seharusnya adalah 90-180. Dari 130 kuesioner yang disebar kembali 128 dan kuesioner yang tidak lengkap 3, sehingga sampel yang dianalisis berjumlah 125 responden.

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan untuk mengukur perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan maupun tugas adalah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ Form 5X) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1997) yang mencakup 8 dimensi dengan 32 item. Sedangkan komitmen organisasional diukur dengan menggunakan instrumen *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan Meyer dan Allen (1997) yang mencakup 3 dimensi dengan 18 butir. *Self-efficacy* menggunakan instrumen yang dikembangkan Phillips dan Gully (1997) dengan 10 butir, dan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggunakan instrumen yang dikembangkan Williams dan Anderson (1991) yang mencakup 4 dimensi dengan 14 butir.

Analisis data menggunakan model persamaan struktural (SEM). SEM dapat digunakan untuk meneliti efek langsung dan tidak langsung dari kausalitas. Disamping itu, SEM juga bisa mengukur *fit* dari suatu model dengan melakukan estimasi secara simultan terhadap variansi dan kovariansi variabel yang terimplikasikan secara logis oleh model (Kline, dalam Todd, 2003).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap OCB adalah tidak signifikan ($t \text{ hitung} < t \text{ tabel} = 0,15 < 1,96$). Temuan ini tidak mendukung hipotesis 1 yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi

hubungan berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap OCB. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa sekalipun para pemimpin menerapkan perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, namun pengaruhnya tidak signifikan terhadap OCB karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang pekerja/bawahan yang telah disibukkan dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, maka interaksi dengan pimpinan menjadi sangat terbatas. Pola kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang didasarkan pada panduan manual prosedur semakin mengurangi interaksi mereka dengan para pemimpinnya. Sebagai institusi yang bergerak dalam jasa perbankan, orientasi pada pelayanan nasabah merupakan hal yang utama. Para karyawan diberikan kebebasan dan tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga mereka dapat berperan ekstra melebihi tuntutan tugasnya. Mereka berlomba-lomba untuk menunjukkan kemampuan diri dalam bekerja, sehingga seringkali bawahan kurang mempedulikan bagaimana perilaku pemimpin dalam mempengaruhi kinerja mereka.

Kondisi seperti yang digambarkan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini, karena ketika variabel *self-efficacy* dimasukkan dalam interaksi antara perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dengan OCB menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,19 pada ($p < 0,05$). Dari hasil analisis ini dapat diartikan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan akan berpengaruh secara signifikan terhadap OCB bila para bawahan memiliki keyakinan atas kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dapat dijelaskan dari esensi perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan seperti yang dinyatakan oleh Bass dan Avolio (1995), bahwa seorang pemimpin yang berperilaku orientasi hubungan akan mendorong pengikutnya untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang diharapkan dengan *charisma*, *inspiration*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* yang dimilikinya. Artinya, persepsi bawahan mengenai *self-efficacy* dan potensi perkembangannya dipertinggi oleh pemimpin yang berperilaku orientasi hubungan. Shea (1999) membuktikan bahwa *self-efficacy* memainkan peran mediasi yang penting dalam hubungan antara perilaku kepemimpinan *considerate* dengan kualitas kinerja individu.

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa kemampuan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya bukan karena pengaruh perilaku pemimpin semata. Dalam hal ini proses kognitif tetap memainkan peranan penting yaitu sebagai faktor yang memungkinkan orang untuk memandang perilaku tersebut dengan konsep tertentu dan menyimpulkan hubungan antar kejadian. Artinya perilaku dari bawahan lebih banyak dipengaruhi oleh konsekuensi dari perilaku sebelumnya (Davis & Luthans, dalam Bass, 1990). Bandura (dalam Shea, 1999) menyatakan bahwa kinerja individu dapat ditingkatkan

dengan menggerakkan kemampuan diri mereka sehingga mampu mengerjakan tugas yang diberikan.

Namun, suatu catatan penting yang perlu dijelaskan juga terkait dengan hasil penelitian ini adalah, bahwa tidak adanya pengaruh perilaku

kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap OCB terkait juga dengan budaya organisasi seperti pola interaksi maupun budaya kerja akan sangat mempengaruhi efektifitas perilaku kepemimpinan ini. Pengaruh yang tidak signifikan yang didapat dalam penelitian ini bukan berarti tidak ada pengaruhnya sama sekali, hanya saja pengaruhnya kecil sehingga secara statistik tidak bermakna. Artinya pada organisasi perbankan seperti BCA perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan tidak cukup efektif dalam meningkatkan kinerja, tetapi pada organisasi lain seperti hasil studi sebelumnya justru menunjukkan hasil yang berbeda.

Untuk pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi tugas terhadap OCB hasil uji hipotesis menunjukkan tidak signifikan ($t \text{ hitung} < t \text{ tabel} = 0,15 < 1,96$). Temuan ini tidak mendukung hipotesis 2 yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Dengan demikian penelitian ini memperkuat hasil studi Howel & Merenda (1999). Temuan dari kedua studi tersebut didapatkan bahwa *contingent reward* dan *management by-exception* berpengaruh negatif terhadap kinerja. Juga konsisten dengan hasil penelitian Koh *et al* (1995) yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas tidak menjelaskan *variance* dalam OCB. Namun hasil penelitian ini berbedadengan beberapa kajian terdahulu seperti temuan (Jung & Avolio, 2000; Bass *et al*, 2003; Podsakoff *et al*, 1999) yang menunjukkan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas mempunyai pengaruh positif terhadap

OCB

Tidak diterimanya pengaruh secara langsung hipotesis 2 juga berkaitan dengan sampel yang diambil dalam penelitian ini, yaitu karyawan (pemimpin dan bawahan) yang berprofesi sebagai bankir. Dalam lingkungan kerja perbankan, setiap pekerja/karyawan dalam melaksanakan tugasnya telah dipedomani dengan manual kerja yang baku sebagai acuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara individual. Sebagian besar pada institusi perbankan, hubungan bawahan dengan pimpinan cenderung merupakan hubungan rekan kerja, dan bawahan sering melakukan *sharing* bila menghadapi persoalan pekerjaan. Di sisi lain, karena para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya telah memiliki manual kerja sebagai panduan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sehingga peran pimpinan sebagai

pemberi arahan semakin berkurang. Mengingat OCB (kinerja *extra-role*) merupakan kinerja individu yang melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan tidak dihargai dalam *reward system*, maka semakin dalam intervensi pimpinan melalui instruksi-instruksi yang diberikan secara ketat, semakin mengurangi keleluasaan ruang gerak bawahan sehingga berakibat tidak maksimalnya kinerja *extra-role* bawahan. Seseorang tidak akan mampu berperan lebih, bila terikat dengan kontrak tertentu sebagai akibat dari penerapan perilaku kepemimpinan yang bersifat *contingent reward* dan *management by-exception* (Bass, 1990). Artinya perilaku kepemimpinan berorientasi tugas tidak akan mendorong karyawan untuk meningkatkan OCB-nya. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat orientasi tugas seorang pemimpin justru akan melemahkan kinerja *extra-role*/OCB bawahan.

Disamping itu, sebagai akibat hubungan antara pemimpin dan bawahan yang cenderung merupakan rekan kerja, sehingga setiap karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung-jawabnya. Dengan keleluasaan yang dimilikinya, para karyawan dapat berperan ekstra melebihi tuntutan tugasnya. Seringkali para karyawan yang sudah terlalu sibuk dengan pekerjaannya, tidak begitu mempedulikan bagaimana perilaku pemimpin akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Sikap dan pola pikir semacam ini akan lebih tampak pada para bawahan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Karena loyalitas tersebut, maka seorang pekerja akan rela untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia kerjakan. Hal ini terbukti dari hasil analisis dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa hubungan secara tidak langsung antara perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dengan OCB menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,17 pada ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil studi ini dapat diartikan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas akan berpengaruh secara signifikan terhadap OCB bila bawahan memiliki komitmen organisasional yang tinggi maka secara tidak langsung memunculkan suatu perilaku yang melebihi perannya. Artinya bahwa para karyawan yang bekerja dengan pemimpin mereka yang menerapkan perilaku berorientasi tugas tidak akan bekerja melebihi tugas dan tanggung-jawabnya apabila mereka tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hasil ini konsisten dengan studi Yousef (2000) yang menjelaskan bahwa, bawahan yang mempersepsikan atasan mereka sebagai pemimpin yang menerapkan perilaku kepemimpinan konsultatif maupun perilaku kepemimpinan partisipatif lebih berkomitmen kepada organisasi dan memiliki kinerja yang tinggi.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa, baik perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan maupun tugas tidak cukup efektif dalam memberikan pengaruh terhadap OCB karyawan. Pada organisasi yang memiliki budaya kerja yang

Orientasi tugas, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kemampuan diri bawahan.

Ketiga indikator dalam kepemimpinan ber-orientasi tugas, mewakili tiga level frekuensi dari pelaksanaan perilaku kepemimpinan yang “tidak aktif” (Brown, 2003). Secara empirik, gambaran perilaku seperti itu juga terjadi pada perilaku para pemimpin. Karyawan/bawahan tidak bebas meng-ekspresikan potensi diri mereka jika bekerja dengan perilaku pemimpin yang berkarakter orientasi tugas. Artinya walaupun bawahan berhadapan dengan pemimpin yang tidak aktif (orientasi tugas), mereka tetap termotivasi untuk bekerja secara maksimal sesuai potensi yang dimilikinya.

Pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap komitmen organisasional ditemukan hasil yang tidak signifikan ($t_{hitung} < t_{tabel} = 0,36 < 1,96$). Temuan ini tidak mendukung hipotesis 5 yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Muchiri (2001) yang menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan negatif dengan kepemimpinan berorientasi hubungan. Demikian pula hasil studi Brown (2003) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan hanya mampu menjelaskan variansi dalam level yang lebih rendah/kecil untuk komitmen normatif, namun tidak mampu menjelaskan variansi dalam komitmen melanjutkan kerja.

Secara empirik penelitian ini menunjukkan bahwa para karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, baik komitmen afektif, komitmen untuk melanjutkan kerja, maupun komitmen normatif. Demikian pula para pemimpinnya memiliki kecenderungan menerapkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan. Mean untuk indikator pada perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan yang teridentifikasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat persepsi bawahan terhadap atasan langsung adalah di atas rata-rata (baik/positif). Pada indikator-indikator variabel komitmen organisasional juga menunjukkan hal yang sama. Namun, perilaku pemimpin berorientasi hubungan yang tinggi tidak serta merta meningkatkan komitmen karyawan. Karena itu tidak diterimanya hipotesis 5 menunjukkan bahwa tingginya komitmen karyawan bukan diakibatkan oleh perilaku pemimpinnya, tetapi karena kekuatan kecenderungan karyawan untuk tetap bekerja di tempat kerja mereka sekarang. Artinya, walaupun tanpa adanya perilaku ideal, tanpa motivasi inspirasional, dan tanpa adanya stimulasi intelektual

maupun kepedulian pemimpin terhadap individu karyawan, mereka akan terus berkomitmen pada perusahaan karena mereka sangat membutuhkan pekerjaan itu.

Hal lain yang juga dapat dijelaskan dari hasil penelitian ini terkait dengan karakteristik pekerjaan yang dihadapi para karyawan yang lebih mengandalkan kecepatan, ketepatan, dan dengan hasil kerja yang maksimal sesuai dengan manual prosedur yang ada untuk memberikan layanan prima kepada para nasabah. Suasana kerja seperti ini tidak terlalu banyak memberi peluang kepada para karyawan untuk berinteraksi dengan pemimpin mereka, tetapi realitas empiris menunjukkan bahwa mereka bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal itu merupakan wujud komitmen mereka terhadap perusahaan yang telah memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengabdikan seluruh potensi diri yang dimilikinya.

Hasil studi Avolio *et al* (2004) berbeda dari perkiraan semula, bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan berorientasi hubungan dengan komitmen organisasional. Mereka menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan berorientasi hubungan pada level atasan langsung hanya memiliki korelasi yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa, jarak yang terlalu dekat antara pemimpin dengan bawahan besar kemungkinan bawahan akan melihat sendiri adanya ketidak-konsistenan perilaku pemimpin mereka, sehingga mempengaruhi komitmen yang mereka rasakan terhadap organisasi, juga mempengaruhi perasaan mereka tentang sejauh mana pemberdayaan karyawan terhadap perkembangan organisasi. Kondisi seperti inipun dapat terjadi dalam lingkungan kerja pada tempat penelitian.

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional ($t_{hitung} > t_{tabel} = 2,98 > 1,96$). Temuan ini mendukung hipotesis 6 yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti apabila perilaku kepemimpinan yang diterapkan pemimpin sesuai dengan harapan bawahan, maka komitmen organisasional mereka akan meningkat.

Secara empirik dapat dikemukakan, bahwa apabila pemimpin menunjukkan perilaku yang selalu mengakui prestasi karyawan dan mau menjelaskan harapan-harapan (ganjaran kontingen) serta mau melakukan tindakan dengan segera untuk mengoreksi masalah dan menunjukkan kesalahan yang dilakukan bawahan (manajemen perkecualian aktif), maka

komitmen berkelanjutan dan komitmen afektif karyawan juga meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Muchiri (2001) yang menemukan bahwa kepemimpinan berorientasi tugas berhubungan secara positif dengan komitmen organisasional. Pada penelitian yang dilakukan Bycio *et al*, (1995) para pegawai merasakan adanya peningkatan komitmen normatif ketika pemimpin mereka menerapkan perilaku ganjaran kontingen, dan hasil studi ini menunjukkan bahwa perilaku manajemen perkecuali-an memiliki hubungan paling kuat dengan komitmen melanjutkan kerja. Gruenfeld dan Kassum (dalam Bass, 1990) mendapati bahwa para perawat merasa puas dengan supervisor yang berorientasi tugas tinggi asalkan orientasi hubungan dari para supervisor itu juga tinggi. Mereka menemukan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan akibat dari perilaku kepemimpinan dari para supervisor dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Diterimanya pengaruh secara langsung hipotesis 6 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja perbankan yang sarat dengan suasana persaingan positif antar karyawan, perilaku pemimpin yang selalu mengakui prestasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan mau menjelaskan tentang harapan-harapan mereka, sangat diharapkan. Hasil penelitian ini hendak menjelaskan bahwa, bila organisasi menghendaki tingkat komitmen yang tinggi dari para karyawan, para pemimpin hendaknya menerapkan perilaku ganjaran kontingen. Artinya, semakin baik perilaku para pemimpin yang cenderung berorientasi tugas, komitmen karyawan terhadap organisasi juga semakin baik/meningkat.

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa *self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap (OCB) (t hitung $>$ t tabel = 2,99 $>$ 1,96). Temuan ini mendukung hipotesis 7 yang menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini berarti apabila *self-efficacy* karyawan tinggi maka *organizational citizenship behavior* mereka akan meningkat. Bandura (1997) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang terhadap kapabilitas yang dimilikinya dalam mengorganisir dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang mensyaratkan pencapaian tingkat kinerja tertentu. Keyakinan akan kemampuan diri akan mempengaruhi cara orang dalam berpikir, merasakan dan memotivasi diri mereka sendiri dan dalam bertindak. Dengan demikian *self-efficacy* di-indikasikan mempunyai pengaruh terhadap hubungan perilaku dengan kinerja (Robbins, 1998). Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi, ketika menentukan tujuan tertentu akan mencurahkan semua perhatian

untuk memenuhi tuntutan tersebut, dan ketika menghadapi hambatan dan kesulitan dalam pen-capaian tujuan tersebut akan berusaha secara maksimal agar mampu bertahan lebih lama dan berhasil mencapai tujuan atau kinerja yang ditetapkan (Lee & Bobko, 1994).

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil studi yang dilakukan Wood & Bandura (1989) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi mampu memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan segala usaha yang diperlukan untuk penyelesaian tugas dan tujuan yang ditetapkan. Hal ini sesuai juga dengan hasil penelitian Stajkovic

& Luthans yang dikutip Riyadiningsih (2001) mengemukakan bahwa, *self-efficacy* menentukan perilaku dan tingkat usaha individu dalam menyelesaikan tugas dan tujuan dalam konteks tertentu, dan hal itu merupakan hasil atau *outcomes* dari *self-efficacy*. Busch *et al.*, (1998) menemukan, ketika seorang dosen memiliki kemampuan diri yang tinggi dalam memberikan kuliah akan meningkatkan kualitas dari kuliah yang diberikan.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa ketika para karyawan bekerja dalam suana kompetitif, maka mereka akan terdorong bekerja secara maksimal untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target dan rencana. Ketika persaingan positif antar karyawan dalam lingkungan kerja, yang terjadi adalah masing-masing ingin menunjukkan kemampuan dan potensi diri mereka dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil studi (Bandura, Gist, dalam Busch *et al.*, 1998) yang mengatakan bahwa ada dua faktor penting yang menentukan peningkatan kemampuan diri yaitu: (1) ketika seseorang meng-alami sukses dalam pekerjaannya, dan (2) ketika ia melihat orang lain gagal atau berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB adalah signifikan (t hitung $>$ t tabel = 2,86 $>$ 1,96). Temuan ini mendukung hipotesis 8 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan bahwa komitmen organisasional ber-pengaruh signifikan terhadap OCB, dapat dijelaskan bahwa apabila komitmen para karyawan terhadap organisasi adalah tinggi, maka kinerja *extra-role*/ OCB karyawan akan meningkat.

Menurut O'Reilly & Chatman (1986) komitmen organisasional merupakan keterlibatan secara loya-litas yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasinya. Karena loyalitas tersebut, maka seorang pekerja akan rela untuk bekerja melebihi apa

yang seharusnya ia kerjakan. Hal ini berarti, apabila pekerja memiliki komitmen organisasional yang tinggi maka secara tidak langsung akan memunculkan suatu perilaku yang melebihi perannya (*extra-role*). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pandangan Schappe, 1998; William & Anderson (dalam Erthurk *et al*, 2004) yang menyatakan bahwa kecenderungan sikap pegawai terhadap komitmen organisasional merupakan faktor utama yang mempengaruhi kemunculan OCB.

Secara empirik dapat dikemukakan, apabila para karyawan menunjukkan suatu keinginan untuk bertahan dalam organisasi dan merasakan keterikatan secara emosional (komitmen afektif), mereka memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena merupakan hal yang patut dilakukan (komitmen normatif). Kemauan untuk bertahan yang ditunjukkan karyawan disebabkan karena jika mereka keluar akan berdampak pada biaya tinggi yang akan mereka tanggung (komitmen berkelanjutan). Hal ini akan mendorong karyawan untuk bersikap lebih toleran terhadap kesulitan dan beban yang tak terhindarkan dalam bekerja tanpa mengeluh (*helping behavior*). Mereka secara sukarela akan menolong orang lain dalam mengatasi masalah yang terkait dengan pekerjaan (*sportmanship*).

Hasil uji menunjukkan bahwa indikator paling dominan menentukan konstruk komitmen organisasional adalah komitmen berkelanjutan (dengan *loading factor* 0,83). Hal ini dapat menjelaskan bahwa tingginya tingkat komitmen melanjutkan kerja yang ditunjukkan para karyawan harus terus dipertahankan oleh pihak manajemen melalui berbagai kebijakan yang berpihak kepada para karyawan. Dengan demikian akan ikut mendorong mereka untuk bekerja melebihi tanggung jawabnya (*extra-role*) walaupun tidak diperhitungkan dalam sistem *reward*. Apabila asumsi yang dikembangkan pihak manajemen bahwa tingginya komitmen karyawan pada organisasi/perusahaan karena rendah atau terbatasnya peluang kerja yang tersedia pada bursa kerja, maka akan menurunkan sikap antisipatif dalam melihat persaingan antar organisasi khususnya di lingkungan perbankan. Jika pihak manajemen berpegang pada asumsi seperti ini, tidak menutup kemungkinan terjadi pembajakan karyawan terbaik yang telah mendapatkan pembinaan dari organisasinya yang selama ini telah menginvestasikan dana yang tidak sedikit untuk pengembangan para karyawan tersebut.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Dengan mengacu pada hasil penelitian secara keseluruhan, maka disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: Secara umum perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas para pimpinan adalah relatif tinggi. Keyakinan akan kemampuan diri (*self-efficacy*), komitmen organisasional, maupun kinerja *extra-role* (OCB) pemimpin maupun bawahan secara rata-rata dalam kondisi yang relatif tinggi pula. Pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan maupun tugas terhadap kinerja peran ekstra (OCB) tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peran manajer yang lebih dibutuhkan dibandingkan peran pemimpin, karena yang dibutuhkan bawahan adalah fungsi koordinasi (peran manajer) bukan fungsi kontrol layaknya perilaku seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh signifikan terhadap *self-efficacy* tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Perilaku kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *self-efficacy*. *Self-efficacy* membantu mengkonseptualisasi dan menerangkan pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap kinerja *extra-role*/OCB, tetapi tidak dapat mengkonseptualisasi dan menerangkan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas terhadap OCB bawahan. Komitmen organisasional membantu mengkonseptualisasi dan menerangkan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas terhadap kinerja *extra-role*/OCB, tetapi tidak dapat mengkonseptualisasi dan menerangkan perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap OCB bawahan. *Self-efficacy* bawahan akan semakin tinggi dibawah pemimpin yang menerapkan perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, tetapi komitmen organisasional bawahan akan semakin rendah. Komitmen organisasional bawahan akan semakin tinggi dibawah pemimpin yang menerapkan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas, tetapi *self-efficacy* bawahan akan semakin rendah. *Self-efficacy* maupun komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Saran

Saran untuk Para Pimpinan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas akan berpengaruh secara signifikan terhadap OCB bila para bawahan memiliki

keyakinan atas kemampuannya serta memiliki komitmen organisasional sehingga kinerja peran ekstra (OCB) mereka akan meningkat. Berdasar-kan temuan tersebut, para pimpinan dalam menerapkan perilaku kepemimpinan mereka

harus memahami secara mendalam kemampuan, kondisi emosional/karakter masing-masing bawahan bila ingin menggunakan/menerapkan perilaku kepemimpinan tertentu, agar kinerja peran ekstra (OCB) bawahan/karyawan semakin meningkat.

2. Dalam situasi *bargaining power* bawahan yang lemah, pilihan perilaku kepemimpinan yang tepat merupakan sikap yang sangat bijak dari seorang pemimpin. Karena OCB diyakini sebagai salah satu ciri perilaku yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi, maka perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan maupun tugas dapat digunakan secara bergantian dengan tetap mem-perhatikan keyakinan akan kemampuan diri dan komitmen organisasional bawahan.
3. Mengingat OCB merupakan kinerja yang me-lebihi standar dan tidak diperhitungkan dalam *reward system* organisasi, maka pihak manajemen khususnya para pemimpin perlu memperhatikan faktor-faktor yang telah terbukti dapat mening-katkan OCB karyawan seperti *self-efficacy* dan komitmen organisasional untuk tetap dipertahan-kan, dibina dan dikembangkan karena hal itu dapat menciptakan efisiensi organisasi.

Saran untuk Penelitian Mendatang

1. Hasil penelitian ini dan penelitian-penelitian sebelumnya menggambarkan bahwa perilaku kepemimpinan yang sama dapat dipersepsikan berbeda dan dapat menimbulkan dampak yang berlainan terhadap komitmen organisasi, keya-kinan akan kemampuan diri (*self-efficacy*), maupun kinerja peran ekstra (OCB). Penelitian tentang perilaku kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi, *self-efficacy*, maupun OCB belum banyak dilakukan pada organisasi perbankan. Oleh karena itu penelitian mendatang perlu menguji apakah perilaku pemimpin yang sama akan menghasilkan dampak yang berlainan terhadap komitmen, *self-efficacy*, maupun OCB para karyawan bank yang berbeda budaya kerja dan orientasi bisnis. Perlu pula dikaji perbedaan komitmen organisasional, *self-efficacy* maupun kinerja *extra-role* (OCB) karyawan pada institusi bank besar, sedang, dan kecil.
2. Perlu pula dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji situasi-situasi dimana perilaku kepe-mimpinan bisa mempengaruhi komitmen untuk melanjutkan kerja. Dunham, Grube, dan Castaneda (dalam Brown, 2003) berpendapat bahwa hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen berkelanjutan ini bisa berubahubah tergantung pada

persepsi karyawan tentang kemampuan mereka untuk bisa mendapatkan pekerjaan lain yang sama karakteristiknya dengan pekerjaan mereka yang sekarang. Pemahaman dalam masalah ini bisa meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan dampak positif terhadap karyawan yang tetap bertahan dalam organisasi karena merasa tidak punya pilihan lain.

Hal lain yang perlu diselidiki lebih lanjut adalah mengapa pengaruh langsung perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas terhadap kinerja peran ekstra (OCB) yang dihipotesiskan tidak terbukti. Korelasi yang tidak signifikan yang kami temukan berkaitan dengan efek target kinerja peran ekstra. Hal ini mungkin terkait dengan cara kami dalam menilai target kinerja peran ekstra. Menurut House (1977, dalam MacKenzie dan Podsakoff, 2001) ada dua aspek penting tentang kinerja peran ekstra (kinerja yang melebihi target). Pertama, pemimpin harus menunjukkan harapan mereka akan kinerja yang tinggi kepada para pegawainya. Kedua, pemimpin harus meyakinkan bawahannya bahwa mereka dapat mencapai target kinerja tersebut. Karena itu perlu penelitian lebih lanjut mengenai hal tersebut dengan *setting* penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J. 1999. *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bandura, A. 1997. Exercise of personal and collective efficacy in changing societies, in Bandura. A. (Ed.), *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bass, B. 1990. *Bass & Stogdill's Hand Book of Leadership (3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. 1997. *Full range leadership development: Manual for multifactor leader-ship questionnaire*. Redwood City, California: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207-218.
- Bennis, W. 2001. Leading in unneveing times. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 18, No. 6: 7-10.
- Brown, Barbara, B. 2003. Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Super-
visors' Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm.
- Brown, F. & Dodd, N. 1999. Rally the troops of make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organizational Development*, 20(6), 291-299.
- Busch, Tor, Lars Fallan, & Arve Petterson, (1998). Disciplinary Difference in Job Satisfaction, *Self-efficacy*, Goal Commitment, and Organi-zational Commitment among Faculty employees in Norwegian Colleges: An Empirical Assessment of Indicators of Perfor-mance. *Quality in Higher Education*, vol. 4, No. 2: 137-157.

- Bycio, P., Hackett, R., Allen, J. 1999. Further assessment's of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- De Cotiis, T. & Summers, T. 1987. A path analysis of a models of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Dyne, L.V., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. 1994. Organizational citizenship behaviour: Con-struct redefinition, measurement, and valida-tion, *Academy of Management Journal*, 37 (4): 765-802.
- Erturk, A., Yilmaz, C. & Ceylan, A. 2004. Promoting Organizational Citizenship Behaviors: Relative effects of job satisfaction, organizational commitment, and perceived managerial fairness, *METU Studies Development*, 2004, 189-210.
- Ferdinand, Augusty, 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuller, B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. 1999. The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 139: 389-391.
- Gibson, J.A., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.H. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 1*, Terjemahan Nunuk Adiarni. Editor Lyndon Saputra, Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Howel, J.M., & Merenda, K.E.H. 1999. The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5): 680-694.
- Jermier, J. & Berkes, L. 1979. Leader behaviour in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.

- Judge, T.A. & Bono, J.E. 2001. Relationship of core self-evaluation traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86 (1): 80-92.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. 1999. Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 2, 208-218.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. 2000. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. 1995. The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitude and Students Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*.
- Lee, C. & Bobko, P. 1994. Self-efficacy belief: comparison of measure. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4): 506-517.
- MacKenzie, Scott B., Phillip M. Podsakoff & Gregory A. Rich, 2001. Transformational and Transactional Leadership and Sales Person Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 2 pg. 115-134
- Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
- Meyer J., Allen, N & Smith, C. 1993. Commitment to Organizational and occupations, Extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Muchiri, M.K. 2001. An Inquiry into The Effects of Transformational and Transactional Leadership Behaviors on The Subordinates, Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitment at The Railways Corporation Workshop, *Thesis Tidak Dipublikasikan*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

- Oreilly, C., & Chatman, J., 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 6, 838-844
- Organ, D. W. & Ryan, K. 1995. A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personal Psychology*, 48, 775-802.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., & Bommer, W.H. 1996. Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours, *Journal of Management*, 22 (2): 259-298.
- Riyadiningsih, H. 2001. Hubungan Kemampuan, Orientasi Tujuan, *Locus of Control*, dan Motivasi Berprestasi dengan *Self-efficacy* dan Penetapan Tujuan dalam rangka Memprediksi Kinerja Individual. Tesis. Universitas Gajah Mada, Tidak dipublikasikan.
- Shea, Christine M., (1999). The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task. *Journal of Business*, Vol. 72, No. 3, 407-421.

Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, 653-663.

Todd, Samuel Y., 2003. *A Causal Model Depicting The Influence of Selected Task and Employee Variables on Organizational Citizenship Behavior*. A Dissertation submitted to the

Departement of Sport Management and Physical Education in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. [www. emeraldinsight.com/0953-4814.htm](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm).

William, L.J., & Anderson, S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17 (3): 601-617.

Yamarino, F., Spangler, W. & Bass, B. 1993. Trans-formational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quar-terly*, 4, 81-102.

Yousef, Darwis A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and In a Non Western Country, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 (4): 6-28.