



RESEARCH ARTICLE

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN BUMN DI KOTA BANDUNG DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero))**

<sup>1</sup>Nunik Lestari Dewi, <sup>2</sup>Yuliana Gunawan, <sup>3</sup>Selma Aghnia Vira

Universitas Kristen Maranatha

Email: <sup>1</sup>nunik1503@gmail.com, <sup>2</sup>yuliana\_ok99@yahoo.com

Naskah diterima: 3 Februari 2018, direvisi: 17 April 2018, disetujui: 29 April 2018

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of Transformational Leadership on Employee Performance of BUMN in Bandung City with Organizational Citizenship Behavior as a Moderation Variable. Researchers want to demonstrate the ability of moderating variables (Organizational Citizenship Behavior) that can strengthen or weaken the independent variable causal relationship (transformational leadership) to the dependent variable (performance of BUMN employees). Data was taken from two state-owned companies in the city of Bandung, namely PT. Kimia Farma (Persero) Tbk and PT. Bio Farma (Persero) because these two SOEs received BPEA awards in 2017 with the Good Performance category. Data collection techniques using questionnaires. Data analysis method used in this research is Moderated Regression Analysis (MRA). The results showed that there was an effect of transformational leadership on the performance of BUMN employees in Bandung City by 5.9%. There is also the influence of transformational leadership and Organizational Citizenship Behavior on the performance of BUMN employees in Bandung City by 37.7%. In addition there is an influence of transformational leadership on the performance of BUMN employees in Bandung City with Organizational Citizenship Behavior as a moderating variable of 37.8%, this shows that with the existence of Organizational Citizenship Behavior as a moderating variable, the influence of transformational leadership on the performance of BUMN employees in the City of Bandung to increase from 5.9% to 37.8% increasing by 31.9%.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, BUMN Employee Performance.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai Variabel Moderasi. Peneliti ingin menunjukkan kemampuan variabel moderasi (*Organizational Citizenship Behaviour*) yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan kausal variabel bebas (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan BUMN). Data diambil dari dua BUMN yang berada di Kota Bandung, yaitu PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero) karena kedua BUMN ini mendapatkan penghargaan BPEA tahun 2017 dengan kategori *Good Performance*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung sebesar 5,9%. Terdapat juga pengaruh kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung sebesar 37,7%. Selain itu terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi sebesar 37,8%, hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi, maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung menjadi meningkat dari 5,9% menjadi 37,8% meningkat sebesar 31,9%.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behaviour*, Kinerja Karyawan BUMN.

## A. Pendahuluan

Fenomena perusahaan legendaris Nyonya Meneer yang diputuskan pailit oleh Pengadilan Negeri Semarang membuat banyak pihak kaget, karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan jamu tertua di Indonesia yang produk-produknya cukup terkenal dipasaran, mulai dari produk minyak telon, sidola kayu putih, jamu habis bersalin, bedak jerawat, dll. Perusahaan Nyonya Meneer berhasil memperluas pangsa pasar hingga keluar negeri seperti Malaysia, Brunei, Australia, Belanda, Amerika Serikat dan Taiwan. Kasus Perusahaan Nyonya Meneer juga pernah dibukukan sebagai studi kasus dalam versi bahasa Inggris yang dipublikasikan oleh Equinox dan dipergunakan sebagai studi kasus ilmu pemasaran dan manajemen di sejumlah Universitas di Amerika (wikipedia). Buku tersebut berjudul: “Bisnis Keluarga: Studi Kasus Nyonya Meneer, sebagai Salah Satu Perusahaan Obat Tradisional di Indonesia yang Tersukses”.

Menurut Kasali (2017) dalam Jawa Pos Photo, fenomena yang terjadi dalam Perusahaan Nyonya Meneer adalah ‘Fenomena *Zombie Company*’. Kasali (2017) mengatakan zombi merupakan mayat (sudah mati) yang berjalan, tidak memiliki sumber darah, punya naluri dan bisa bergerak, tetapi karena satu dan lain hal tidak bisa atau tidak mau dikubur. Jiwa atau roh dalam bisnis merupakan sumber inovasi dan kebijakan, sedangkan darah adalah energi yang menggerakkan seluruh organ perusahaan, sama dengan *cash flow* yang datang dari usaha/penjualan (Kasali, 2017). *Zombie Company* akhirnya hidup dari utang atau menjual aset-aset perusahaan yang ada secara bertahap supaya bisa bergerak. Perusahaan yang bergerak tanpa “roh”, menjadi tidak inovatif dan hanya terbelenggu oleh rutinitas (Kasali, 2017).

Menurut Kasali (2017) perusahaan tanpa roh ibarat BUMN dan Perusda yang gagal meraih pemimpin transformasi karena terlalu nyaman sehingga menjadi *lazy company* tidak ada perjuangan membangun hal-hal baru, bahkan yang sudah kusam, tidak laku, tidak relevan masih terus dipelihara dan diperdagangkan. Organisasi yang sukses membutuhkan

pemimpin yang gesit, memiliki ide brilian untuk memberikan hal-hal baru sehingga bisa menggerakkan anggota organisasi.

Peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat memengaruhi moral anggota organisasi, kualitas kerja anggota organisasi, dan tingkat prestasi anggota organisasi. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku (gaya kepemimpinan) yang berbeda dalam memimpin organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap cocok pada masa sekarang ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, yang mana kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa (Hanggraeni, 2011:102).

Dalam kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan kepada pimpinan serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih daripada yang awalnya diharapkan (Sunyoto dan Burhanudin, 2011:109). Setiap organisasi membutuhkan anggota organisasi yang bersedia melakukan tugas melebihi tugasnya dan akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Sikap pimpinan organisasi akan mendorong terciptanya OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) pada diri anggota organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2006:31), *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) mampu meningkatkan efektivitas dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Organ et.al (2006:10) dalam Titisari (2014:15) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi OCB adalah kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, motivasi dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi OCB adalah gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan (pemimpin yang dapat dipercaya), budaya

organisasi, dan sebagainya. Mekanisme *Organizational Citizenship Behaviour* yang diajarkan oleh seorang pemimpin kemudian akan diadaptasi oleh para pengikutnya melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi untuk mengirimkan visi dan misi organisasi dari seorang pemimpin ke anggota organisasi melalui *Organizational Citizenship Behaviour* memerlukan kepemimpinan yang tepat (pemimpin transformasional), sehingga dapat meningkatkan perilaku anggota organisasi yang kuat dan bergairah (semangat).

Setiap organisasi menginginkan dan membutuhkan anggota organisasi yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaannya, fakta menunjukkan organisasi yang memiliki anggota organisasi seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008:40). Kinerja merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang dapat dicapai oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Kinerja karyawan dibedakan menjadi perilaku *intra-role* dan *extra-role*. Perilaku *intra-role* adalah perilaku karyawan yang telah dideskripsikan secara formal yang harus dikerjakan dalam suatu organisasi, sedangkan perilaku *extra-role* adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi (Hardaningtyas, 2004 dalam Meita, 2014:12). Perilaku yang dilakukan oleh karyawan sangat penting bagi perusahaan. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas formalnya dan bersedia memberikan kinerja melebihi harapan, hal ini biasanya disebut dengan perilaku *extra-role* (Hardaningtyas, 2004 dalam Meita, 2014:12). Perilaku *extra-role* di dalam organisasi dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan penelitian Jung Lin, Hui Li dan Kuo Hsiao (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan OCB. Penelitian Nasra dan Heilbrunn (2015), dijelaskan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional dan OCB dalam sistem pendidikan Arab di Israel. Penelitian Nielsen,

Hrivnak, dan Shaw (2009), serta penelitian Tehran, Abtahi, dan Esmacili (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara OCB dan kinerja.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai Variabel Moderasi”. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah peneliti ingin mencoba menggabungkan variabel-variabel yang ada dalam penelitian sebelumnya. Peneliti ingin menunjukkan kemampuan variabel moderasi (*Organizational Citizenship Behaviour*) yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan kausal variabel bebas (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan BUMN).

Seperti yang diungkapkan oleh Kasali (2017) perusahaan tanpa roh ibarat BUMN yang gagal meraih pemimpin transformasi karena terlalu nyaman sehingga menjadi *lazy company*. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada BUMN yang ada di Kota Bandung khususnya BUMN yang mendapatkan *Award* dalam gelaran BPEA (*BUMN Performance Excellence Award*) tahun 2017, yang merupakan ajang penghargaan kepada BUMN yang telah bekerja keras membangun daya saing melalui integrasi berbagai sistem manajemen hingga mencapai kinerja ekselen tertentu ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)). Terdapat 33 BUMN yang mendapat penghargaan dengan predikat *Good Performance* ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)). Diantara 33 BUMN tersebut, terdapat 11 BUMN yang terletak di Kota Bandung, namun peneliti hanya mengambil 2 BUMN yang bergerak di industri obat-obatan yaitu PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero). Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi.

## B. Tinjauan Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

### 1. Kinerja Karyawan

Menurut Sinambela (2012) dalam Hayat (2017:58), kinerja merupakan pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya, sehingga mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Terdapat dua hal yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal berkaitan dengan sifat-sifat seseorang meliputi kepribadian, sifat fisik, keinginan, motivasi, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan sebagainya, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari lingkungan meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, sistem upah dan lingkungan sosial (Meita, 2014:12).

Kinerja karyawan dibedakan menjadi perilaku *intra-role* dan *extra-role*. Perilaku *intra-role* adalah perilaku karyawan yang telah dideskripsikan secara formal yang harus dikerjakan dalam suatu organisasi (Hardaningtyas, 2004 dalam Meita, 2014:12). Perilaku *extra-role* adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku atau peranan yang dilakukan oleh karyawan sangat penting bagi perusahaan. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja melebihi harapan biasa disebut dengan perilaku *extra-role* (Hardaningtyas, 2004 dalam Meita, 2014:12). Perilaku *extra-role* di dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dimensi/indikator kinerja karyawan menurut Janseen (2001) dalam Titisari (2014: 78) mengacu pada:

- a. *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- b. *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

- c. *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal Qualities*: hal ini menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahantamahan dan integritas pribadi.

### 2. *Organizational Citizenship Behavior*

Robbins dan Judge (2008:40) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Kumar *et al.* (2009) dalam Rahmi (2013:34) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2008:40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki OCB yang baik akan mempengaruhi kinerja menjadi lebih baik dari organisasi yang lain. OCB adalah suatu perilaku kerja karyawan dalam suatu organisasi yang dilakukan secara sukarela diluar *jobdesk* yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi. Organisasi memerlukan pekerja yang terkait dalam "*Good Citizenship Behavior*", seperti membuat statement konstruktif tentang kelompok kerjanya dan organisasi, membantu orang lain dalam tim, melakukan pekerjaan ekstra secara sukarela, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada kepemimpinan organisasi dan menghargai spirit (Wibowo, 2016).

Komponen OCB menurut Konovsky dan Organ (1996); Jahangir *et al.* (2004); Organ *et al.* (2006); DiPaoladan Neves (2009); Ahmed *et al.* (2012), Chiang dan Hsieh (2012) dalam Rahmi (2013:38-40), yaitu:

a. *Altruism*, yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. Secara lebih rinci, komponen *altruism* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih.
- 2) Menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir.
- 3) Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan.
- 4) Membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif.
- 5) Membantu proses orientasi lingkungan kerja atau memberi arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta.

b. *Courtesy*, yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Secara lebih rinci, komponen *courtesy* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Menghormati hak-hak dan privasi rekan kerja.
- 2) Mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja.
- 3) Mencoba menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja.
- 4) Mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan.
- 5) Berkonsultasi terlebih dahulu dengan rekan kerja yang mungkin akan terpengaruh dengan tindakan yang akan dilakukan.

c. *Sportsmanship*, yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam ke-

adaan yang tidak sewajarnya. Secara lebih rinci, komponen *sportsmanship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele.
- 2) Tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
- 3) Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.
- 4) Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.

d. *Conscientiousness*, yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. Secara lebih rinci, komponen *conscientiousness* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Ketika tidak masuk kerja, melapor kepada atasan atau rekan kerja terlebih dahulu.
- 2) Menyelesaikan tugas sebelum waktunya.
- 3) Selalu berusaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan.
- 4) Secara sukarela melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi di samping tugas utama.
- 5) Tidak membuang-buang waktu kerja.
- 6) Tidak mengambil waktu istirahat secara berlebihan.
- 7) Mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi meskipun dalam kondisi tidak ada seorang pun yang mengawasi.

e. *Civic Virtue*, yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi. Secara lebih rinci, komponen *civic virtue* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Peduli terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.
- 2) Turut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.
- 3) Mengambil inisiatif untuk memberikan rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Organ et.al (2006;10) dalam Titisari (2014:15) peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour* dipengaruhi dua faktor yaitu:

a. Faktor Internal, merupakan faktor yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain:

- 1) Kepuasan kerja.  
Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.
- 2) Komitmen organisasi  
Menurut Smith (1993), komitmen adalah orientasi aktif dan positif terhadap organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1997) komitmen dibagi menjadi 3 kelompok yaitu, komitmen afektif yang mengacu pada emosi karyawan untuk melibatkan diri dengan organisasi, komitmen normatif yang mengacu pada refleksi perasaan akan kewajiban untuk menjadi karyawan perusahaan, dan komitmen berkelanjutan yang mengacu pada kesadaran karyawan berkaitan dengan akibat meninggalkan organisasi. Organisasi

yang baik dapat membantu karyawannya untuk melakukan aktualisasi diri. Kebebasan karyawan untuk melakukan aktualisasi diri sangat berpengaruh terhadap pembentukan komitmen dan loyalitas kepada organisasi.

- 3) Kepribadian adalah organisasi dinamis dalam individu yang unik, relatif menetap dalam aspek internal dan eksternal pada karakter seseorang yang memengaruhi tingkah laku dalam situasi yang berbeda. Berdasarkan penelitian Costa dan McCrae (1980) tentang "*The big five personality*" kepribadian terbagi menjadi 5 dimensi yaitu ekstrasversi (faktor dominan), kebersetujuan (kemampuan adaptasi sosial), kenuranian, neurotisme, *openness to experience*.
  - 4) Moral Karyawan.  
Moral merupakan kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat dalam hal ini organisasi. Sasaran dari moral adalah keserasian antara perbuatan manusia dengan aturan mengenai perbuatan tersebut. Moralitas meliputi unsur keteraturan dan makna otoritas. Keduanya terangkum dalam konsep disiplin sehingga dapat dikatakan bahwa unsur fundamental dari moralitas adalah semangat disiplin.
  - 5) Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) atau dengan kata lain suatu kondisi yang mendorong seseorang melakukan suatu perbuatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi tergantung pada kekuatan motifnya. Hal ini berhubungan dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan fisik maupun rohani.
- b. Faktor eksternal yang mempengaruhi OCB merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan, antara lain:
- 1) Kepemimpinan situasional: Suatu grup digerakkan dengan suatu gaya kepemimpinan yang disesuaikan

menurut tingkat kematangan pengikut (karyawan) agar dicapai gaya yang efektif. Empat gaya kepemimpinan situasional yaitu mengarahkan, memberi dukungan, pendelegasian, dan membimbing. Model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (1992) menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi.

- 2) Kepercayaan pada pimpinan (pemimpin yang dapat dipercaya) didefinisikan sebagai kunci mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB yang didukung oleh penelitian MacKenzie et.al (2001), Podsakoff et.al (1990) yang menemukan bahwa kepercayaan pada pimpinan memediasi kepemimpinan transformasional pada *altruism, courtesy, sportmanship, dan conscientiousness*.
- 3) Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola sumbu-asumsi yang mendasar dimana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa keberadaan budaya organisasi memiliki peran yang esensial untuk tercapainya tujuan organisasi dalam era globalisasi seperti sekarang ini.
- 4) Kepemimpinan Transformasional Menurut Bass dan Avolio (1994) pimpinan transformasional mencapai hasil yang superior dengan mempengaruhi bawahan melalui empat cara utama, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration*.

### 3. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Dahniel dan Dharma (2014), kepemimpinan (*leadership*) digambarkan sebagai sifat-sifat (*traits*), perilaku (*behavior*), dan/atau gaya seseorang yang baik formal maupun informal memikul tanggung jawab untuk melaksanakan mencapai tujuan kelompok. Sedangkan

Menurut Danim dan Suparno (2009:41), kepemimpinan merupakan energi memengaruhi dan memberi arah yang terkandung di dalam diri pribadi pemimpin dan merupakan energi yang dapat menggerakkan, menuntun, dan menjaga aktivitas orang sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

Menurut Bass dan Bass (2011) dalam Dahniel dan Dharma (2014), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membangun kerja tim yang solid; membawa pembaruan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Menurut Wibowo (2013:285), kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Yulk (2010) dalam Dahniel dan Dharma (2014), menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatakan bawahan untuk melakukan perubahan secara bersama-sama (Dahniel dan Dharma, 2014).

Menurut Robbins dan Judge (2008) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Idealized influence* (Pengaruh Ideal)  
Perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang

mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional)  
Perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.
3. *Intellectual stimulation* (Stimulasi Intelektual)  
Perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.
4. *Individualized consideration* (Pertimbangan Individual)  
Perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

## 5. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian pendahuluan dan teori, maka hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

- H1: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung.
- H2: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung.
- H3: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan

*Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi.

## C. Kerangka Pemikiran

Reangka berpikir dalam penelitian ini diawali dengan adanya fenomena perusahaan legendaris Nyonya Meneer yang diputuskan pailit oleh Pengadilan Negeri Semarang merupakan ‘Fenomena *Zombie Company*’. Kasali (2017) mengatakan zombi merupakan mayat yang berjalan, tidak memiliki sumber darah, punya naluri dan bisa bergerak, tetapi karena satu dan lain hal tidak bisa atau tidak mau dikubur. Jiwa atau roh dalam bisnis merupakan sumber inovasi dan kebijakan, sedangkan darah adalah energi yang menggerakkan seluruh organ perusahaan, sama dengan *cash flow* yang datang dari usaha/penjualan (Kasali, 2017). *Zombie Company* akhirnya hidup dari utang atau menjual aset-aset perusahaan yang ada secara bertahap supaya bisa bergerak. Perusahaan yang bergerak tanpa “roh”, menjadi tidak inovatif dan hanya terbelenggu oleh rutinitas (Kasali, 2017).

Menurut Kasali (2017) perusahaan tanpa roh ibarat BUMN dan Perusda yang gagal meraih pemimpin transformasi karena terlalu nyaman sehingga menjadi *lazy company* tidak ada perjuangan membangun hal-hal baru, bahkan yang sudah kusam, tidak laku, tidak relevan masih terus dipelihara dan diperdagangkan. Organisasi yang sukses membutuhkan pemimpin yang gesit, memiliki ide brilian untuk memberikan hal-hal baru sehingga bisa menggairahkan anggota organisasi menciptakan OCB yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan fenomena tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi. BUMN di Kota Bandung yang mendapatkan *Award* dalam gelaran BPEA (*BUMN Performance Excellence Award*) tahun 2017, khususnya yang bergerak di industri obat-obatan yaitu PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero).



## D. Metodologi Penelitian

### 1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BUMN di Kota Bandung, di antaranya PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero), maka populasi akan mencakup seluruh karyawan yang bekerja pada BUMN tersebut.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* dimana setiap unit dalam populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sampel yang diambil ditentukan sebanyak 200 sampel, hal ini sesuai dengan kebijakan dari masing-masing BUMN yang mengizinkan kuesioner hanya dapat disebar masing-masing 100 buah kuesioner.

### 2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik survey dengan menggunakan alat bantu kuesioner. Menurut Sugiyono (2017) teknik survey dengan alat bantu kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

### 3. Definisi Operasionalisasi Variabel

Dalam hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain, macam-macam variabel penelitian dapat dibedakan menjadi:

- a. Variabel independen  
Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat (dependen). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X). Indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian

ini menggunakan empat komponen kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2008).

- b. Variabel dependen  
Variabel dependen disebut juga variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi sebab akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung (Y). Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan dimensi/indikator kinerja karyawan menurut Janseen (2001) dalam Titisari (2014:78).
- c. Variabel moderasi  
Variabel moderasi adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (Z). Indikator OCB dalam penelitian ini menggunakan komponen OCB menurut Konovsky dan Organ (1996); Jahangir *et al.* (2004); Organ *et al.* (2006); DiPaoladan Neves (2009); Ahmed *et al.* (2012), Chiang dan Hsieh (2012) dalam Rahmi (2013:38-40).

### 4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji instrumen yang dilakukan dalam penelitian ini ada dua yaitu uji validitas dan reliabilitas. Ghazali (2009) menyebutkan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan/pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Ukuran untuk mengukur valid atau tidaknya suatu instrumen atau kuisisioner dapat diketahui dengan menggunakan korelasi pearson antara tiap variabel pertanyaan/pernyataan terhadap rata-rata dari tiap konstruk pertanyaan/pernyataan tersebut. Kriteria yang digunakan untuk menentukan valid tidaknya alat test adalah 0,138 (Sugioyono, 2017:373) dengan melihat tabel *product moment pearson correlation* dengan jumlah N 200 anggota

tingkat kesalahan 5%, maka diperoleh tingkat validitas sebesar 0,138. Setelah uji validitas maka dilanjutkan dengan uji reliabilitas instrumen penelitian. Untuk pernyataan yang tidak valid jangan dimasukkan ke dalam uji reliabilitas. Menurut Ghazali (2009), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Ukuran yang harus terpenuhi agar suatu instrumen dikatakan reliabel, antara lain memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq 0.6$ .

Setelah dilakukan pengujian instrumen, maka pengujian selanjutnya adalah pengujian syarat data. Uji syarat data yang dilakukan hanya uji normalitas. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang berdistribusi normal. Menurut Ghazali (2009), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Apabila uji normalitas ini tidak terpenuhi maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan grafik histogram dan P-Plot SPSS. Dasar Pengambilan keputusan uji normalitas dengan menggunakan grafik histogram dan P-Plot SPSS, yaitu jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram, maka data dapat dikatakan berdistribusi normal. Setelah dilakukan uji normalitas selanjutnya dilakukan uji hipotesis. Variabel moderasi adalah variabel independen yang berfungsi menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Ada beberapa cara untuk menguji regresi dengan variabel moderating dan salah satunya adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA). *Moderated Regression Analysis* (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) (Liana Lie, 2009). Dimana persamaan regresinya dalam penelitian ini sebagai berikut:

Persamaan: $Y = a_1 + b_1X + e$	Regresi Sederhana	Menjawab Hipotesis 1
Persamaan: $Y = a_2 + b_1X + b_2Z + e$	Regresi Berganda	Menjawab Hipotesis 2
Persamaan: $Y = a_3 + b_1X + b_2Z + b_3XZ + e$	MRA	Menjawab Hipotesis 3

## E. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 1. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi. Proses pengambilan data dilakukan pada dua BUMN, yaitu PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero). Peneliti menyebarkan 200 kuesioner dengan rincian sebagai berikut: pada PT. Kimia Farma (Persero) Tbk sebanyak 100 kuesioner dan PT. Bio Farma (Persero) sebanyak 100 kuesioner. Dari hasil kuesioner yang dibagikan, kuesioner yang kembali sebanyak 145 kuesioner (dari PT. Kimia Farma (Persero) Tbk sebanyak 83 kuesioner dan PT. Bio Farma (Persero) sebanyak 62 kuesioner) dan seluruh kuesioner tersebut dapat diolah. Kuesioner yang tidak kembali sebanyak 55 kuesioner (dari PT. Kimia Farma (Persero) Tbk sebanyak 17 kuesioner dan PT. Bio Farma (Persero) sebanyak 38 kuesioner).

Hasil uji validitas untuk variabel X menyatakan bahwa ketujuh belas pernyataan dinyatakan valid, karena nilai korelasi yang dihasilkan pada korelasi pearson diatas 0,138. Hasil pengujian validitas untuk variabel X (kepemimpinan transformasional) dapat dilihat pada tabel 1,

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas Variabel X**  
**(Kepemimpinan Transformasional)**

Pernyataan X (Kepemimpinan Transformasional)	Korelasi Pearson	Hasil Uji Validitas
<i>Idealized Influnance 1</i>	0,847	Valid
<i>Idealized Influnance 2</i>	0,804	Valid
<i>Idealized Influnance 3</i>	0,840	Valid
<i>Idealized Influnance 4</i>	0,844	Valid
<i>Idealized Influnance 5</i>	0,708	Valid
<i>Inspirational Motivation 1</i>	0,734	Valid

<i>Inspirational Motivation 2</i>	0,780	Valid
<i>Inspirational Motivation 3</i>	0,786	Valid
<i>Inspirational Motivation 4</i>	0,770	Valid
<i>Intellectual Stimulation 1</i>	0,790	Valid
<i>Intellectual Stimulation 2</i>	0,714	Valid
<i>Intellectual Stimulation 3</i>	0,821	Valid
<i>Intellectual Stimulation 4</i>	0,808	Valid
<i>Individualized Consideration 1</i>	0,744	Valid
<i>Individualized Consideration 2</i>	0,736	Valid
<i>Individualized Consideration 3</i>	0,847	Valid
<i>Individualized Consideration 4</i>	0,838	Valid

Sumber: Hasil Output SPSS

Hasil uji validitas untuk variabel Z menyatakan bahwa kedua puluh empat pernyataan dinyatakan valid, karena nilai korelasi yang dihasilkan pada korelasi pearson diatas 0,138. Hasil pengujian validitas untuk variabel Z (*Organizational Citizenship Behaviour*), dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Z**  
**(Organizational Citizenship Behaviour)**

Pernyataan Z (Organizational Citizenship Behaviour)	Korelasi Pearson	Hasil Uji Validitas
<i>Altrusim 1</i>	0,727	Valid
<i>Altrusim 2</i>	0,742	Valid
<i>Altrusim 3</i>	0,701	Valid
<i>Altrusim 4</i>	0,701	Valid
<i>Altrusim 5</i>	0,705	Valid
<i>Courtesy 1</i>	0,586	Valid
<i>Courtesy 2</i>	0,538	Valid
<i>Courtesy 3</i>	0,529	Valid
<i>Courtesy 4</i>	0,650	Valid
<i>Courtesy 5</i>	0,619	Valid
<i>Sportmanship 1</i>	0,550	Valid
<i>Sportmanship 2</i>	0,561	Valid
<i>Sportmanship 3</i>	0,567	Valid
<i>Sportmanship 4</i>	0,430	Valid
<i>Conscientiousness 1</i>	0,480	Valid
<i>Conscientiousness 2</i>	0,678	Valid
<i>Conscientiousness 3</i>	0,670	Valid
<i>Conscientiousness 4</i>	0,742	Valid
<i>Conscientiousness 5</i>	0,697	Valid

<i>Conscientiousness 6</i>	0,604	Valid
<i>Conscientiousness 7</i>	0,653	Valid
<i>Civic Virtue 1</i>	0,747	Valid
<i>Civic Virtue 2</i>	0,643	Valid
<i>Civic Virtue 3</i>	0,600	Valid

Sumber: Hasil Output SPSS

Hasil uji validitas untuk variabel Y menyatakan bahwa kedua puluh pernyataan dinyatakan valid, karena nilai korelasi yang dihasilkan pada korelasi pearson diatas 0,138. Hasil pengujian validitas untuk variabel Y (*Kinerja Karyawan BUMN*), dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Y (Kinerja**  
**Karyawan BUMN)**

Pernyataan Y (Kinerja Karyawan BUMN)	Korelasi Pearson	Hasil Uji Validitas
<i>Quantity of Work 1</i>	0,653	Valid
<i>Quantity of Work 2</i>	0,482	Valid
<i>Quality of Work 1</i>	0,659	Valid
<i>Quality of Work 2</i>	0,673	Valid
<i>Quality of Work 3</i>	0,687	Valid
<i>Job Knowledge 1</i>	0,781	Valid
<i>Job Knowledge 2</i>	0,813	Valid
<i>Creativeness 1</i>	0,711	Valid
<i>Creativeness 2</i>	0,737	Valid
<i>Cooperation 1</i>	0,810	Valid
<i>Cooperation 2</i>	0,786	Valid
<i>Dependability 1</i>	0,751	Valid
<i>Dependability 2</i>	0,742	Valid
<i>Initiatives 1</i>	0,810	Valid
<i>Initiatives 2</i>	0,679	Valid
<i>Initiatives 3</i>	0,809	Valid
<i>Personal Qualities 1</i>	0,870	Valid
<i>Personal Qualities 2</i>	0,768	Valid
<i>Personal Qualities 3</i>	0,795	Valid
<i>Personal Qualities 4</i>	0,802	Valid

Sumber: Hasil Output SPSS

Semua pernyataan yang mewakili variabel X (*Kepemimpinan Transformasional*), telah memenuhi hasil uji reliabilitas dengan nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel X**  
**(Kepemimpinan Transformasional)**

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	17

Sumber: Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* untuk variabel X (Kepemimpinan Transformasional) sebesar 0,962, hal tersebut dapat diartikan bahwa semua pernyataan yang diajukan untuk mewakili variabel X (Kepemimpinan Transformasional) dapat dikatakan reliabel.

Semua pernyataan yang mewakili variabel Z (*Organizational Citizenship Behaviour*), telah memenuhi hasil uji reliabilitas dengan nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 5.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Z**  
**(Organizational Citizenship Behaviour)**

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	24

Sumber: Hasil Output SPSS

Tabel 5 menunjukkan bahwa hasil nilai *cronbach alpha* untuk variabel Z (*Organizational Citizenship Behaviour*) sebesar 0,932, hal tersebut dapat diartikan bahwa semua pernyataan yang diajukan untuk mewakili variabel Z (*Organizational Citizenship Behaviour*) dapat dikatakan reliabel.

Semua pernyataan yang mewakili variabel Y (Kinerja Karyawan BUMN), telah memenuhi hasil uji reliabilitas dengan nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y**  
**(Kinerja Karyawan BUMN)**

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	20

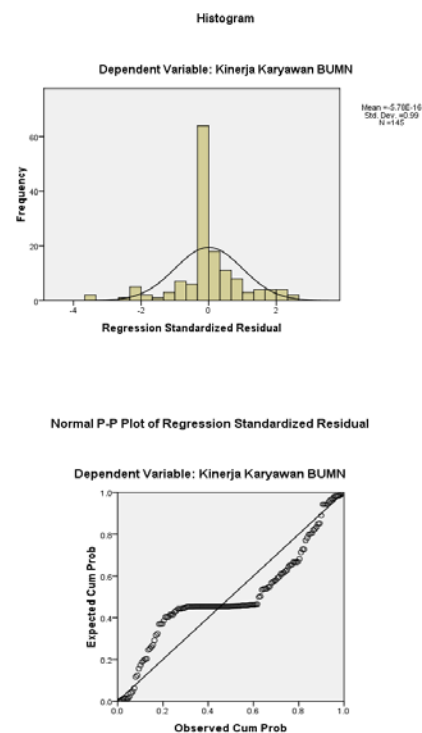
Sumber: Hasil Output SPSS

Tabel 6 menunjukkan bahwa hasil nilai *cronbach alpha* untuk variabel Y (Kinerja Karyawan BUMN) sebesar 0,956, hal tersebut dapat diartikan bahwa semua pernyataan yang

diajukan untuk mewakili variabel Y (Kinerja Karyawan BUMN) dapat dikatakan reliabel.

Setelah dilakukan pengujian instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas, maka pengujian selanjutnya adalah pengujian syarat data melalui uji normalitas. Uji statistik untuk menguji normalitas data dilakukan dengan menggunakan grafik histogram dan P-Plot SPSS. Dasar Pengambilan keputusan uji normalitas dengan menggunakan grafik histogram dan P-Plot SPSS, yaitu jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram, maka data dapat dikatakan berdistribusi normal.

**Grafik 1**  
**Hasil Uji Normalitas Data**



Berdasarkan Grafik 1 uji normalitas data, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal, hal ini dikarenakan data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram, maka data dapat dikatakan berdistribusi normal.

Uji hipotesis dilakukan untuk menjawab setiap hipotesis yang diajukan. Untuk menjawab hipotesis pertama dilakukan dengan menggunakan pengujian regresi sederhana, hal ini dapat dilihat pada tabel 7 dan 8.

**Tabel 7**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.243 <sup>a</sup>	.059	.053	7.40235

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional
- b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan BUMN

Sumber: Hasil Output SPSS

**Tabel 8**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	493.172	1	493.172	9.000	.003 <sup>a</sup>
	Residual	7835.656	143	54.795		
	Total	8328.828	144			

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional
- b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan BUMN

Sumber: Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 7 dan tabel 8, menunjukkan nilai F sebesar 9.000 dengan tingkat signifikansi 0.003 lebih kecil dari 0.050 maka hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung. Nilai R Square sebesar 0,059 atau 5,9% menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung sebesar 5,9%. Persamaan regresi yang terbentuk dapat dilihat pada tabel 9.

**Tabel 9**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.628	4.488		14.846	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.211	.070	.243	3.000	.003

- a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan BUMN

Sumber: Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 9 maka persamaan regresi yang terbentuk untuk hipotesis pertama adalah:

$$Y = a_1 + b_1X + e$$

$$Y = 66.628 + 0,211X + e$$

Kemudian hasil pengujian regresi berganda untuk menguji hipotesis kedua dapat dilihat pada tabel 10 dan 11.

**Tabel 10**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 <sup>a</sup>	.377	.368	6.04580

- a. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behaviour, Kepemimpinan Transformasional
- b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan BUMN

Sumber: Hasil Output SPSS

**Tabel 11**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3138.489	2	1569.244	42.932	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5190.339	142	36.552		
	Total	8328.828	144			

- a. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behaviour, Kepemimpinan Transformasional
- b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan BUMN

Sumber: Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 10 dan tabel 11 menunjukkan nilai F sebesar 42.932 dengan tingkat signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.050 maka hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung. Nilai R Square sebesar 0,377 atau 37,7% menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung sebesar 37,7%. Persamaan regresi yang terbentuk dapat dilihat pada tabel 12.

**Tabel 12**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.698	6.237		3.800	.000		
	Kepemimpinan Transformasional	.011	.062	.013	.179	.858	.857	1.167
	Organizational Citizenship Behaviour	.587	.069	.609	8.507	.000	.857	1.167

- a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan BUMN

Sumber: Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 12 maka persamaan regresi yang terbentuk untuk hipotesis kedua adalah:

$$Y = a_2 + b_1X + b_2Z + e$$

$$Y = 23.698 + 0,011X + 0,587Z + e$$

Untuk menguji hipotesis ketiga dilakukan dengan menggunakan pengujian *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil uji MRA untuk menjawab hipotesis ketiga dapat dilihat pada tabel 13 dan 14.

**Tabel 13**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.615 <sup>a</sup>	.378	.364	6.06283

a. Predictors: (Constant), MRA (Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behaviour), Organizational Citizenship Behaviour, Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Hasil Output SPSS

**Tabel 14**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3145.970	3	1048.657	28.529	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5182.857	141	36.758		
	Total	8328.828	144			

a. Predictors: (Constant), MRA (Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behaviour), Organizational Citizenship Behaviour, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan BUMN

Sumber: Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 13 dan tabel 14 menunjukkan nilai F sebesar 28.529 dengan tingkat signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.050 maka hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi. Nilai R Square sebesar 0,378 atau 37,8% menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi sebesar 37,8%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan

adanya *Organizational Citizenship Behaviour* (variabel moderasi/variabel Z) akan memperkuat hubungan langsung kepemimpinan transformasional (variabel X) terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung (variabel Y). Persamaan MRA yang terbentuk dapat dilihat pada tabel 15.

**Tabel 15**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.831	36.303		1.097	.274
	Kepemimpinan Transformasional	-.244	.569	-.282	-.429	.669
	Organizational Citizenship Behaviour	.418	.380	.434	1.102	.272
	MRA (Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behaviour)	.003	.006	.397	.451	.653

Dependent Variable: Kinerja Karyawan BUMN

Sumber: output SPSS

Berdasarkan tabel 15 maka persamaan MRA yang terbentuk untuk hipotesis ketiga adalah:

$$Y = a_3 + b_1X + b_2Z + b_3XZ + e$$

$$Y = 39.831 - 0,244 X + 0,418Z + 0,003XZ + e$$

## 2. Pembahasan

### a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung. Nilai R Square sebesar 0,059 atau 5,9% menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung sebesar 5,9%. Sejalan dengan teori yang diungkapkan Meita (2014:12) bahwa terdapat dua hal yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal berkaitan dengan sifat-sifat seseorang meliputi kepribadian, sifat fisik, keinginan, motivasi, pengalaman kerja,

latar belakang budaya dan sebagainya. Faktor eksternal berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari lingkungan meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, sistem upah dan lingkungan sosial (Meita, 2014:12). Hasil penelitian ini sejalan juga dengan pernyataan Kasali (2017) perusahaan tanpa roh ibarat BUMN dan Perusda yang gagal meraih pemimpin transformasi karena terlalu nyaman sehingga menjadi *lazy company* tidak ada perjuangan membangun hal-hal baru, bahkan yang sudah kusam, tidak laku, tidak relevan masih terus dipelihara dan diperdagangkan. Organisasi yang sukses membutuhkan pemimpin yang gesit, memiliki ide brilian (pemimpin transformasi) untuk memberikan hal-hal baru sehingga bisa menggairahkan kinerja karyawan.

**b. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung.**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung. Nilai R Square sebesar 0,377 atau 37,7% menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung sebesar 37,7%. Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Kasali (2017) perusahaan tanpa roh ibarat BUMN dan Perusda yang gagal meraih pemimpin transformasi karena terlalu nyaman sehingga menjadi *lazy company* tidak ada perjuangan membangun hal-hal baru, bahkan yang sudah kusam, tidak laku, tidak relevan masih terus dipelihara dan diperdagangkan. Organisasi yang sukses membutuhkan pemimpin transformasional untuk memberikan hal-hal baru sehingga bisa menggairahkan kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2008:40) yang menyatakan bahwa fakta menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki OCB yang baik akan mempengaruhi kinerja menjadi lebih baik dibandingkan kinerja organisasi yang lain.

**c. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi.**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi. Nilai R Square sebesar 0,378 atau 37,8% menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi sebesar 37,8%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya *Organizational Citizenship Behaviour* (variabel moderasi/variabel Z) akan memperkuat hubungan langsung kepemimpinan transformasional (variabel X) terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung (variabel Y). Awalnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung hanya sebesar 5,9%, dengan dimoderasi *Organizational Citizenship Behaviour* pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung menjadi 37,8%, naik sekitar 31,9% dengan adanya *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi.

**F. Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka simpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung sebesar 5,9%.
2. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung sebesar 37,7%.
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel moderasi sebesar 37,8%.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran atau masukan bagi:

1. PT. PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero)

Pentingnya peran seorang pemimpin transformasional dalam organisasi untuk menciptakan OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) pada diri anggota organisasi. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) mampu meningkatkan efektivitas dan kesuksesan organisasi serta memberikan dampak positif bagi anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ada dalam organisasi. Organisasi yang sukses membutuhkan pemimpin transformasional untuk memberikan hal-hal baru sehingga bisa menggairahkan kinerja karyawan. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki OCB yang baik akan mempengaruhi kinerja menjadi lebih baik dibandingkan kinerja organisasi yang lain.

2. Akademisi

Hasil penelitian memberikan referensi sebaiknya peneliti berikutnya mengambil tempat penelitian yang memberi kebebasan jumlah dalam penyebaran kuesioner. Sehingga data semakin banyak dan hasilnya memiliki tingkat generalisasi yang tinggi. Penelitian-penelitian mendatang disarankan untuk melakukan pengujian ulang terhadap model penelitian ini dengan menambahkan variabel-variabel lain, karena diduga masih ada faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel moderasinya.

## Daftar Pustaka

Danim, Sudarwan dan Suparno. 2009. **Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**. Rineka Cipta: Jakarta.

Dahniel, A. Rycko dan Dharma, Surya. 2014. **Perilaku Organisasi Kepolisian**. 2014. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.

Ghozali, Imam. 2009. **Ekonometrika: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.

Hanggraeni, Dewi. 2011. **Perilaku Organisasi**. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Jakarta.

Hayat. 2017. **Manajemen Pelayanan Publik**. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Jung Lin-Rose Su, Hui Li-Hung and Kuo Hsiao-Jui. 2012. **What are the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior An Empirical Study**. International Conference On Economics, Business Inovation IPEDR. Volume: 38.s pages: 170-174.

Kasali, Rhenald. 2017. **Nyonya Meneer dan Fenomena Zombie Company**. Jawa Pos Photo. 10 Agustus 2017. <http://www.jawapos.com>

Kementerian BUMN. **BUMN Performance Excellence Award 2017**. 6 November 2017. [www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id).

Liana, Lie. 2009. **Penggunaan MRA dengan SPSS untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen**. Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK Vol.2. Juli 2009. pp.90-97.

Meita, Veronika. 2014. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan Café di Wilayah Kota Yogyakarta**. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Nadia, dkk. 2015. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9**



- Jember.** Artikel Ilmiah Mahasiswa. Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen. Universitas Jember (UNEJ).
- Nasra Muhammed Abu and Heilbrunn Sibylle. 2015. *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in The Arab Educational System in Israel (The Impact of Trust and Job Satisfaction)*. Sage Journals. Volume: 44, issue 3, page(s); 380-396. Published: January 14, 2015.
- Nielsen M. Tjai, Hrivnak George, and Shaw Megan. 2009. *Organizational Citizenship Behaviour And Performance: A Meta-Analysis Of Group-Level Research*. Sage Journals. Volume: 40, issue 5, page(s); 555-577. Published: July 17, 2009.
- Rahmi, B Maptuhah. 2013. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur)**. Tesis Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar.
- Robbins dan Judge. 2008. **Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*)**. Salemba Empat; Jakarta
- Sugiyono. 2011. **Metode Penelitian Pendidikan**. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2012. **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D**. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2017. **Statistik untuk Penelitian**. Alfabeta: Bandung.
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. 2011. **Perilaku Organisasional**. CAPS: Yogyakarta.
- Tehran, G.M., Abtahi, M.S., and Esmaceli, S. 2013. *The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior And Perfomance Of The Staff Qasvin University Of Medical Science And Health Service*. International Journal Of Academic Research In Business And Social Science. Vol. 3. No. 9. pages 534-542.
- Titisari, Purnamie. 2014. **Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**. Mitra Wacana Media: Bogor.
- Wibowo. 2013. **Perilaku dalam Organisasi**. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Wibowo. 2016. **Manajemen Kinerja**. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Wikipedia. Nyonya Meneer. <https://id.m.wikipedia.org>.

