

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN OCB TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI

Oleh :

Ropinov Saputro
Sekolah Vokasi, Universitas Diponegoro
Email: ropinov@lecturer.undip.ac.id

Abstrak: Kepemimpinan dan sumber daya manusia lain dianggap sebagai faktor kunci dalam mengarahkan semua komponen organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi yang efektif. Kepemimpinan yang transformasional dan kepemilikan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pada karyawan dianggap faktor penting bagi kinerja organisasi. Penelitian ini menguji kepemimpinan transformasional dan OCB dalam meningkatkan kinerja melalui motivasi. Penelitian ini dilakukan pada UMKM di Kabupaten Demak. Sampel penelitian secara khusus adalah karyawan UMKM. Sebanyak 96 sampel diperoleh dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Analisis regresi linier digunakan untuk pengujian. Hasil penelitian mendapatkan bahwa kepemimpinan transformasional dan OCB berhubungan positif dengan motivasi. Kepemimpinan transformasional dan OCB juga berhubungan positif dengan kinerja, selain itu motivasi juga memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : kepemimpinan transformasional, OCB, motivasi, kinerja

Abstract: Leadership and other human resources are considered as key factors in directing all organizational components towards the effective achievement of organizational goals. Transformational leadership and ownership of organizational citizenship behavior (OCB) are considered important factors for organizational performance. This study examines transformational leadership and OCB in improving performance through motivation. This research was conducted on MSMEs in Demak Regency. The research sample in particular is MSME employees. A total of 96 samples were obtained in this study. Data collection was done by using a questionnaire. Linear regression analysis was used for testing. The results showed that transformational leadership and OCB were positively related to motivation. Transformational leadership and OCB are also positively related to performance, besides that motivation also has a positive and significant relationship to employee performance.

Keywords: transformational leadership, OCB, motivation, performance

Pendahuluan

Dunia usaha dewasa ini menghadapi persaingan yang ketat yang banyak menciptakan tantangan yang cukup besar. Oleh karena itu, perlu adanya perbaikan terus menerus efektivitas dan efisiensi perusahaan dengan menciptakan keunggulan kompetitif untuk dapat bertahan. Untuk tujuan ini, setiap perusahaan harus, antara lain hal-hal, memanfaatkan potensi penuh karyawannya, dan kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting peran dalam proses tersebut. Kepemimpinan dianggap sebagai faktor kunci dalam mengarahkan semua komponen organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi yang efektif (Meraku, 2017) dan perlu menyediakan interaksi antara semua anggota organisasi.

Pemimpin menetapkan tujuan dan memimpin bawahan untuk mencapai tujuan tersebut dan sangat penting bagaimana pemimpin mendedikasikan untuk ini tujuan bawahan (Ligon, Stoltz, & Rowell, 2019). Kelangsungan hidup sebuah organisasi terletak pada kemampuan pemimpin untuk mempertahankan keefektifannya dan kesiapannya untuk mencapainya misi dan tujuan organisasi (Halpern, 2018), yang dicapai dengan dukungan kepemimpinan yang efektif. Namun, agar

kepemimpinan menjadi efektif, memang demikian diperlukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan motivasi bawahan dan jika tidak maka efektivitas akan berkurang.

Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan sumber daya manusia yang dewasa ini dianggap sebagai faktor kunci kesuksesan setiap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tidak bisa sukses tanpa kepemimpinan yang terampil, tanpa inisiasi aktivitas pengikut dan tanpa mendorong motivasi tinggi pada karyawan dan membangun keterikatan dengan karyawan. Pengalaman menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi saling mendukung, dimana bawahan yang paling termotivasi memiliki kepemimpinan yang paling termotivasi dan sebaliknya. Oleh karena itu, motivasi merupakan suatu yang ampuh dari keinginan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan yakni, memahami perilaku, pandangan jauh ke depan, mengarahkan, mengubah, dan bahkan mengendalikan perilaku dalam semua organisasi adalah prasyarat yang diperlukan untuk tujuan kepemimpinan yang efektif mencapai tujuan, misi, dan visi perusahaan (Serrat, 2018).

Dalam kasus UKM, diperoleh bahwa hanya para pemimpin yang bertindak sebagai agen yang positif dan memotivasi karyawan dalam berbagai aspek, terutama kehidupan profesional. Ini adalah tanggung jawab para pemimpin UKM untuk memastikan bahwa tindakan tersebut ditujukan untuk membantu karyawan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman (Harwiki, 2016)

Ada pendekatan teoritis berbeda yang terkait dengan dampak kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di UKM seperti gaya diktator, otokratis, transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini karena gaya kepemimpinan tersebut memberikan efek yang beragam pada variabel yang berbeda (Harwiki, 2016). Di sisi lain, berbagai jenis perhatian kepemimpinan juga dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan dengan demikian membantu mereka dalam mengejar tujuan.

Kepemimpinan adalah merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2015). Pemimpin secara alami dapat memberikan pengaruh bagi karyawannya; membantu mereka untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi mereka. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional lebih mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi di luar dugaan (Moon, 2016).

Banyak penelitian telah meneliti signifikan dampak kepemimpinan transformasional pada hasil kerja seperti prestasi kerja dan reaksi karyawan (Apoi and Latip, 2019). Studi tentang efek dari kepemimpinan transformasional dengan menadukan dengan faktor lain seperti perilaku kewarganegaraan organisasi dan motivasi telah menarik perhatian, seiring dengan pergeseran motivasi kerja dari kinerja-sentris ke perspektif orang-sentris. Hal ini tak lepas dari kenyataan bahwa lingkungan kerja yang modern membutuhkan karyawan yang memiliki keahlian yang lebih mudah beradaptasi dan kreatif, dengan kerja tim sebagai bagian penting dari keahlian ini. Persyaratan keterampilan ini telah muncul dari sifat perubahan lingkungan kerja yang berpusat pada orang menjadi semakin penting.

Penelitian saat ini tentang reaksi karyawan menyoroti bagaimana reaksi ini alat penting untuk mengukur efektivitas kepemimpinan dan OCB dalam organisasi. Pemahaman mengenai reaksi karyawan melalui OCB dan motivasi kerja mereka tidak hanya menjanjikan peningkatan produktivitas organisasi tetapi juga meningkatkan manajemen sumber daya manusia organisasi (Apoi and Latip, 2019). Peningkatan modal manusia melalui pembelajaran, pemahaman, intervensi dan penyesuaian penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi peluang untuk mengevaluasi dan memaksimalkan nilai. Porter et al dalam (Apoi and Latip, 2019) menemukan bahwa reaksi karyawan secara signifikan terkait dengan kinerja organisasi mereka.

Secara umum, penelitian mengenai dampak kepemimpinan transformasional telah diperluas ke dalam pengamatan mengenai hasil yang diterjemahkan ke dalam kinerja individu dan organisasi. Namun demikian berdasarkan penelitian sebelumnya juga diperoleh bahwa hubungan antara kepemimpinan, OCB, motivasi karyawan, dan kinerja individu juga masih belum meyakinkan. Misal penelitian (Sutrisno and Chaeruddin, 2020) mendukung temuan bahwa reaksi karyawan berupa OCB terkait dengan kinerja organisasi. Bahkan, banyak penelitian empiris telah menemukan bahwa ada dampak positif langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap reaksi karyawan berupa motivasi kerja dan kinerja karyawan (Kurniawan, Martini and Herlambang, 2020). Namun demikian (Nurhuda,

Sardjono and Purnamasari, 2019) menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak menunjukkan memiliki pengaruh baik terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan.

Penelitian ini termotivasi untuk menyelidiki kemungkinan adanya hubungan yang terintegrasi secara serial. Oleh karena itu, tujuan utama dari makalah ini adalah untuk mengembangkan serial integrative model hubungan antara kepemimpinan transformasional, perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), motivasi kerja, dan kinerja. Hal ini tak lepas dari kondisi bahwa hasil dari kontrak psikologis antara pemimpin dan karyawan adalah konsekuensi perilaku dimana dalam penelitian ini disebut sebagai perilaku organisasi kewarganegaraan.

Tinjauan Literatur

Kinerja karyawan

Organisasi sedang mengalami transformasi untuk mengatasi perubahan kebutuhan lingkungan dan unggul dalam bisnis dengan membangun kemampuan adaptif mereka untuk mengelola berubah secara proaktif. Keberlanjutan organisasi bisnis tergantung pada bakat, keterampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan dan kinerja mereka (Armstrong, 2014). Definisi lain, kinerja adalah pencapaian tugas yang diberikan diukur terhadap standar yang telah diketahui sebelumnya akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan. Kinerja karyawan adalah kontribusi karyawan demi tercapainya tujuan organisasi. Karyawan diharapkan untuk melakukan tingkat yang dapat diterima dari standar dan manajer menindaklanjuti, dan mengevaluasi kinerja karyawan untuk mencapai yang dinyatakan tujuan suatu organisasi.

Berdasarkan kontrak kerja, kinerja dianggap sebagai pemenuhan komitmen dalam hal tersebut cara yang membebaskan pelaku dari semua kewajiban yang ditetapkan dalam kontrak. (Armstrong, 2014) membahas salah satu konsep yang paling penting dari manajemen kinerja adalah bahwa itu adalah proses berkelanjutan yang mencerminkan praktik manajemen normal yang baik dalam menetapkan arah, memantau dan mengukur kinerja dan mengambil tindakan yang sesuai. Manajemen kinerja tidak boleh dipaksakan pada manajer sebagai sesuatu yang 'khusus' yang harus mereka lakukan. Seharusnya diperlakukan sebagai fungsi alami yang dijalankan oleh semua manajer yang baik.

Manajemen kinerja adalah proses manajemen SDM penting yang memberikan dasar untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja dan merupakan bagian dari sistem penghargaan dalam arti yang paling umum. Manajemen kinerja adalah sarana untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi orang dengan memberikan umpan balik dan pengakuan (Armstrong, 2014).

Studi yang melibatkan kinerja telah sering dilakukan di dunia internasional. Hal ini mungkin karena konstruksi ini dicirikan sebagai dimensi kunci dalam psikologi organisasi mengenai manajemen dan manajemen sumber daya manusia, antara lain bidang yang berkaitan dengan studi perilaku organisasi. Beberapa ukuran kepastian persepsi kinerja dapat ditemukan dalam literatur. Barangkali alasan utama tingginya minat terhadap konsep kinerja adalah terletak pada berbagai perspektif dari konstruksi ini. Ada kesepakatan di antara penulis dimana konsep kinerja yang diusulkan, perlu untuk menjelaskan apakah konsep kinerja mengacu pada aspek perilaku atau aspek hasil-tujuan. Aspek perilaku mengacu pada apa yang dilakukan oleh individu dalam situasi kerja, sedangkan aspek kinerja mengacu pada konsekuensi atau akibat dari perilaku individu. Yang terpenting, aspek hasil kinerja pada faktor lain di luar perilaku individu dan, sebagai aturan, hanya tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi yang dipertimbangkan sebagai kinerja. Jadi, berdasarkan Sonnentag dan Frese dalam (Fogaça, Rego, Melo, Armond, & Coelho, 2015), kinerja disimpulkan sebagai konsep multidimensi dan terdiri dari individu, tekstual (atau situasional), dan variabel kontrol. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yang bukan hanya karakteristik individu (misalnya, motivasi dan kepuasan kerja) juga dipertimbangkan sebagai ala dalam mengukur kinerja.

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan untuk memungkinkan baik individu tersebut dan organisasi untuk menganalisis, memeriksa dan mengevaluasi tujuan kinerja tertentu selama periode waktu tertentu. Proses ini bisa memakan waktu formal dan bentuk informal (McCourt & Eldridge, 2003). Tujuan pertunjukan appraisal diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu developmental dan tujuan

administratif. Tujuan pengembangan penilaian kinerja termasuk memberikan umpan balik kinerja, mengidentifikasi kekuatan/kelemahan individu, mengenali kinerja individu, membantu dalam mencapai tujuan identifikasi, mengevaluasi pencapaian tujuan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan individu, menentukan kebutuhan pelatihan organisasi, meningkatkan komunikasi dan memungkinkan karyawan untuk mendiskusikan masalah. Di sisi lain, administrasi di bawah tujuan pengembangan adalah tujuan penilaian kinerja termasuk tetapi sedang tidak terbatas pada mendokumentasikan keputusan pribadi, menentukan kandidat promosi, menentukan transfer dan penugasan, mengidentifikasi kinerja yang buruk, memutuskan PHK, memvalidasi kriteria seleksi, memenuhi persyaratan hukum untuk menyebutkan beberapa. Penilaian kinerja dapat dilakukan satu kali, dua kali atau bahkan beberapa kali dalam setahun. Frekuensi penilaian akan ditentukan oleh organisasi tergantung pada kapabilitas sumber daya dan apa yang akan dievaluasi berkaitan dengan tujuan dan strategi organisasi.

Kinerja dipandang sebagai fungsi dari tiga faktor (Anyim, Chidi, & Badejo, 2012). Menurut persamaan ini, motivasi, kemampuan, dan lingkungan merupakan pengaruh utama atas kinerja karyawan. Kinerja merupakan fungsi interaksi antara motivasi, kemampuan, dan lingkungan individu. Motivasi adalah salah satu kekuatan yang mengarah pada kinerja. Motivasi didefinisikan sebagai keinginan untuk mencapai suatu tujuan atau tingkat kinerja tertentu, yang mengarah pada perilaku yang diarahkan pada tujuan. Pada waktu yang berbeda, salah satu dari tiga faktor ini mungkin menjadi kunci kinerja tinggi. Misalnya, untuk karyawan yang bekerja keras, motivasi mungkin merupakan faktor terpenting yang menentukan kinerja. Sebaliknya, bahkan individu yang paling termotivasi pun tidak akan berhasil mendesain rumah tanpa bakat yang diperlukan terlibat dalam membangun rumah berkualitas. Menjadi termotivasi tidak sama dengan menjadi orang yang berkinerja tinggi dan bukan satu-satunya alasan mengapa orang bekerja dengan baik, tetapi hal itu merupakan pengaruh utama atas tingkat kinerja karyawan.

Kinerja adalah konsep multidimensi dan pada tingkat fundamental seseorang dapat membedakan proses aspek kinerja, yaitu, keterlibatan perilaku dari hasil yang diharapkan. Tingkah laku di sini menunjukkan tindakan orang pameran untuk menyelesaikan suatu karya, sedangkan aspek hasil menyatakan tentang konsekuensi individu perilaku kerja. Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dan pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan perusahaan itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional telah berkembang sebagai kekuatan sentral dalam penelitian mengenai kepemimpinan dalam beberapa dasawaras terakhir ini. Kepemimpinan transformasional sering dibahas sebagai teori paradigma baru atau praktik kepemimpinan baru (Bryman, Gillingwater and McGuinness, 1992). Pemimpin transformasional memberikan contoh bagi karyawan dan memotivasi mereka untuk menjadi kreatif dan inovatif. Bass dalam (Majeed *et al.*, 2017) menyebutkan bagaimana pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk mencapai lebih dari biasanya dengan membuat mereka menyadari potensi mereka yang sebenarnya.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang secara khusus menginspirasi pekerja untuk bekerja ekstra dengan meningkatkan moral di tempat kerja dan menumbuhkan motivasi; sebuah proses yang pada akhirnya membawa manfaat baik bagi pekerja maupun organisasinya. Studi telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional umumnya dipraktikkan dan dapat diterima di berbagai industri dan negara-negara dengan latar budaya yang berbeda (Apoi and Latip, 2019).

Kepemimpinan transformasional menekankan pada kinerja berbasis hubungan yang mencakup praktik etis, kerja sama, persaingan sehat, dan pendekatan yang tidak mementingkan diri sendiri menuju pencapaian tujuan (Bass and Riggio., 2006). Terlepas dari pentingnya mendorong bawahan untuk keberhasilan kepemimpinan, para pemimpin di dalam organisasi biasanya tidak menyadari seberapa kuat mereka, atau jelas mencerminkan gaya kepemimpinan mereka untuk menginspirasi dan merangsang karyawan, membawa-bawa tambahan tekad dan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kepemimpinan transformasional biasanya didefinisikan sebagai satu kumpulan perilaku yang saling berhubungan yang mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Dengan memberikan motivasi inspirasional, para pemimpin akan mempertimbangkan akan adanya satu daya tarik emosional dengan mengusulkan visi yang meyakinkan tentang masa depan dan merangsang bawahan untuk menyusun kebijaksanaan kolektif dan visi bersama. Dengan ini para pemimpin transformasional akan secara pribadi memperhatikan setiap kebutuhan individual pengikut dengan memperhatikan, membimbing, dan memberikan respon secara tepat waktu. Dengan cara menerapkan perilaku seperti itu, para pemimpin transformasional menginspirasi tenaga kerja untuk bekerja luar biasa untuk mencapai tujuan organisasi (Majeed *et al.*, 2017).

Organization Citizenship Behavior (OCB)

(Paine and Organ, 2000) mendefinisikan OCB sebagai satu perilaku individual yang bersifat discretionary, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh system reward yang formal, dan secara keseluruhan mendorong berjalannya organisasi secara efektif. Sementara (Schnake and Dumler, 2003), mendefinisikan perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai perilaku individu di luar peran tradisional karyawan yang ditentukan oleh deskripsi pekerjaan jika tanpa selanjutnya penghargaan ketika dilakukan, atau hukuman tidak dilakukan, tetapi manfaat organisasi dalam satu atau lain cara untuk meningkatkannya kinerja dan efisiensi.

Dasar pemikiran munculnya OCB tidak terlepas dari fenomena yang disebut sebagai warga negara yang baik (*good citizen*). Seorang warga negara yang baik adalah seseorang yang membantu tetangganya, memilih, berpartisipasi dalam aktivitas kemasyarakatan dan lain-lain. Dengan kata lain, seseorang yang melakukan tindakan yang tidak diwajibkan namun memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitas. Pada 1977 istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB) diciptakan oleh Organ untuk menggambarkan perilaku inovatif dan kooperatif diri melalui hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja yang kemudian diteliti ulang oleh Bateman and Organ pada tahun 1983. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa meskipun tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas, namun kepuasan kerja diperoleg memiliki hubungan erat dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Sejak 1983 tersebut maka penelitian dan studi tentang perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) secara teoritis dan empiris terus berlanjut.

Banyak peneliti mengungkapkan bahwa pentingnya OCB dimulai dari fakta bahwa OCB memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja total organisasi melalui penciptaan hubungan yang dapat dipertukarkan berdasarkan karyawan di berbagai departemen. OCB juga berkontribusi untuk mengurangi kebutuhan mengalokasikan yang langka sumber daya untuk pemeliharaan, memelihara kekompakan dan kesatuan organisasi. Hal ini meningkatkan kemampuan manajer dan kolega untuk mengimplementasikan tugas mereka dengan mengalokasikan lebih banyak waktu untuk perencanaan dan pemecahan masalah yang efisien.

Motivasi Kerja

Definisi umum motivasi adalah kekuatan psikologis yang menghasilkan proses kompleks dari pikiran dan perilaku yang diarahkan pada tujuan. Proses-proses ini berputar di sekitar kekuatan psikologis internal individu di samping kekuatan lingkungan/kontekstual eksternal dan menentukan arah, intensitas, dan ketekunan perilaku pribadi yang ditujukan untuk tujuan tertentu (Kanfer, Frese and Johnson, 2017).

Dalam domain pekerjaan, motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam individu, serta di lingkungan mereka, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasi. Seperti disebutkan motivasi kerja berasal dari interaksi antara perbedaan individu dan lingkungan mereka seperti budaya, masyarakat, dan organisasi kerja. Selain itu, motivasi dipengaruhi oleh ciri-ciri kepribadian, kebutuhan, dan bahkan

kecocokan kerja, sambil menghasilkan berbagai hasil dan sikap, seperti kepuasan, perilaku kewargaan organisasi (OCB), keterlibatan kerja, kinerja dan lain-lain (Shkoler and Kimura, 2020).

Konsep motivasi penting untuk manajer organisasi untuk diketahui karena sekelompok karyawan yang termotivasi adalah penting bagi keberhasilan organisasi karena mereka akan berpartisipasi sepenuhnya dalam pekerjaan mereka untuk membawa tingkat tinggi profitabilitas bagi organisasi (Robbins, 2015). Ada banyak jenis teori tentang motivasi dan masing-masing membawa berbagai jenis kesimpulan yang membuat pemahaman tentang konsep yang agak membingungkan. Teori Herzberg mengusulkan teori dua faktor yang dinilai tidak menyangkut motivasi secara langsung, karena teori tersebut hanya melihat faktor-faktor yang menciptakan kepuasan kerja dan ketidakpuasan dalam bekerja. Landasan utama ini teori adalah bahwa ada dua set faktor yang memandu perilaku karyawan di tempat kerja; mereka kebersihan dan faktor pendorong.

Teori Ekuitas menjelaskan bahwa ketika seorang karyawan merasa bahwa organisasinya adalah organisasi yang adil dan di sana ada rasa keadilan. Ketika karyawan merasa bahwa ada ketidakadilan mereka marah dan frustrasi. Prospek ekuitas untuk kinerja yang lebih baik dan kualitas kerja yang lebih tinggi dengan para karyawan. Ketimpangan menyebabkan kinerja rendah dan pekerjaan yang dihasilkan juga berkualitas buruk. Teori Harapan Vroom mendasarkan pada tiga hubungan, yaitu: 1) hubungan usaha-kinerja yaitu dengan memberikan jumlah upaya tertentu yang mengarah ke tingkat kinerja tertentu. 2) Hubungan kinerja-reward yaitu tingkat tertentu dari kinerja mengarah ke penghargaan organisasi tertentu. 3) Hubungan Reward –Tujuan yaitu reward sinkron dengan tujuan pribadi karyawan dan bahwa imbalannya harus menarik bagi setiap karyawan. (Wadud and Khan, 2016)

Selain itu, motivasi kerja, sebagai istilah umum di bawah *self-determination theory*, biasanya dipecah menjadi dua konstruksi utama - motivasi intrinsik versus motivasi ekstrinsik. Di satu sisi, motivasi intrinsik adalah pendorong internal. Karyawan bekerja dari kegembiraan, perasaan pencapaian, kegembiraan, dan kepuasan pribadi yang mereka peroleh baik dari proses aktivitas terkait pekerjaan maupun dari hasil mereka (Legault, 2016). Di sisi lain, motivasi ekstrinsik menyatakan bahwa dorongan individu untuk bekerja dipengaruhi oleh organisasi, pekerjaan itu sendiri, dan lingkungan karyawan. Ini dapat berkisar dari norma sosial, pengaruh teman sebaya, kebutuhan finansial, janji hadiah, dan banyak lagi. Dengan demikian, termotivasi secara ekstrinsik difokuskan pada kegunaan aktivitas daripada aktivitas itu sendiri. Namun, ini tidak berarti bahwa motivasi ekstrinsik kurang efektif daripada motivasi intrinsik.

Selanjutnya, *self-determination theory* berpendapat bahwa setiap jenis motivasi berada di kutub yang berlawanan dari satu kontinum. Namun, kami setuju dengan gagasan bahwa mereka saling independen, seperti yang ditulis Rockmann dan Ballinger (2017). Dari segi literatur, pandangan motivasi intrinsik-ekstrinsik tidak memiliki penelitian yang koheren, dan sejauh yang diketahui, sebagian besar penelitian sebelumnya membahas bagian intrinsik. Dengan demikian, kami akan menyelaraskan dengan pendekatan untuk membedakan dua motivasi kerja seperti yang diulas di bagian ini dan akibatnya memperlakukannya sebagai prediktor dalam penelitian kami.

Motivasi intrinsik adalah fitrah manusia tendensi – dengan kata lain, orang akan aktif berusaha untuk melakukan hal-hal yang menurut mereka menarik atau menyenangkan. Namun, agar motivasi intrinsik berkembang, lingkungan sosial harus memeliharanya. Konteks sosial memberikan pengaruh pada pengalaman motivasi intrinsik dengan mempengaruhi otonomi dan kompetensi yang dirasakan. Secara umum, ketika lingkungan sosial mendukung otonomi dengan meningkatkan lokus kausalitas internal yang dirasakan (yaitu, perilaku berasal dari dari pilihan pribadi dan penyebab internal bukan internal daripada tekanan eksternal), maka motivasi intrinsik ditingkatkan. Sebaliknya, ketika lingkungan sosial mengabaikan atau menggagalkan otonomi dengan meningkatkan lokus kausalitas eksternal yang dirasakan (misalnya, dengan menawarkan imbalan ekstrinsik atau membuat tuntutan), maka motivasi intrinsik dirusak. Jadi, untuk sejauh mana lingkungan sosial menggunakan strategi pengendalian perilaku dan kendala eksternal, penguat, dan penghukum, maka motivasi akan menjadi kurang intrinsik dan lebih ekstrinsik – karena otonomi pribadi adalah dikompromikan. Kompetensi yang

dirasakan juga mempengaruhi motivasi intrinsik. Ketika lingkungan sosial merusak kompetensi yang dirasakan, motivasi intrinsik berkurang; sebaliknya, ketika lingkungan sosial meningkatkan kompetensi yang dirasakan dalam suatu kegiatan, maka motivasi intrinsik meningkat. Misalnya, umpan balik positif (misalnya, pujian verbal) cenderung memicu persepsi tentang pengaruh dan dukungan pribadi motivasi intrinsik. Menariknya, bagaimanapun, ini memperkuat efek umpan balik positif pada motivasi intrinsik mengharuskan individu juga mengalami otonomi dalam melakukan tindakan, selain merasa kompeten.

Kerangka Teori dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini mengadopsi teori harapan dan model kepemimpinan baru (yaitu kepemimpinan transformasional) untuk membangun kerangka teoritis yang sesuai.

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi.

Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana para pemimpin dan pengikut membantu satu sama lain untuk maju ke tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja pengikut melalui berbagai mekanisme. Ini termasuk menghubungkan rasa identitas dan diri pengikut terhadap proyek dan identitas kolektif organisasi; menjadi peran model untuk pengikut yang menginspirasi mereka dan membuat mereka tertarik; menantang pengikut untuk mengambil kepemilikan yang lebih besar atas pekerjaan mereka, dan memahami kekuatan dan kelemahan pengikut, sehingga pemimpin dapat menyelaraskan pengikut dengan tugas-tugas yang meningkatkan kinerja mereka.

Studi ekstensif telah meneliti efek kepemimpinan pada berbagai jenis pekerjaan, tetapi banyak terbatas pada berbagai domain administrasi publik. Studi yang dilakukan terhadap personel militer menemukan bahwa kepemimpinan sebagai faktor penting dalam motivasi personel militer (Bass, 1997). Penelitian Avolio et al (2004) studi di sektor perawatan kesehatan menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis dan kinerja perawat. Sementara social Thoonen et al (2011) menyelidiki efek tersebut pada efikasi diri guru. Juga, beberapa ulasan analitis telah sama-sama terbukti bahwa studi terbatas mengkonseptualisasikan kepemimpinan sebagai konstruksi transformasi multidimensi atau komponen transaksional.

Menyampaikan visi dan memotivasi adalah dua pekerjaan inti dari kepemimpinan yang efektif. Menurut literatur kepemimpinan transformasional tradisional, pemimpin yang transformasional membimbing dan mendorong perhatian karyawan dengan menyampaikan visi yang meningkatkan kesadaran dan pertimbangan karyawan akan pentingnya nilai, tujuan, dan kinerja organisasi. Dengan demikian, teori fundamental tentang kepemimpinan transformasional adalah aksentuasi yang kuat pada bagian dari gabungan penglihatan; yaitu, pengaturan tujuan yang diidealkan yang berusaha untuk dicapai organisasi. Pemimpin transformasional, melalui pengucapan yang jelas, memiliki pengaruh terbesar mereka pada sentimen pengikut dengan menumbuhkan perasaan sukses dan kemahiran di dalamnya. Pemimpin transformasional jauh lebih mampu untuk meningkatkan hasil organisasi menurut persyaratan dengan mengembangkan sumber daya manusia dan menciptakan modifikasi yang dibenarkan.

Kepemimpinan transformasional memiliki kekuatan untuk meningkatkan kemampuan pemberdayaan psikologis yang disebut sebagai motivasi intrinsik. Gagasan motivasi dikenal sebagai seperangkat alasan mengapa orang berperilaku dengan cara yang mereka lakukan, misalnya, motivasi intrinsik adalah keadaan motivasi di mana karyawan didorong oleh minat mereka dalam pekerjaan daripada pendekatan kontrak-maju untuk menyelesaikan tugas.

H1 : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja.

2. Hubungan OCB dengan Motivasi.

Banyak peneliti seperti menunjukkan bahwa, ada hubungan utama antara motivasi dan OCB. Perilaku OCB adalah aktivitas perilaku kumulatif, penilaian seseorang dalam motivasi intrinsik yang tinggi adalah mereka yang senang melakukan tugas dan orang-orang ini menghasilkan kondisi pekerjaan yang menyenangkan. Sebaliknya, karyawan yang mencari pekerjaan pada lingkungan yang menyenangkan akan lebih dapat membantu dalam menciptakan budaya membantu dalam pekerjaan,

yang akan mengarahkan karyawan pada perilaku OCB. Penelitian dengan menggunakan studi meta-analisis untuk menguji dampak motivasi penghargaan ekstrinsik pada intrinsik. Hasil studi mereka melaporkan bahwa manfaat fisik dan imbalan secara signifikan dapat melemahkan motivasi intrinsik. Karyawan dengan dominasi pada orientasi tujuan kinerja akan cenderung berusaha lebih keras dan membuktikan bahwa mereka dapat mengungguli diri mereka sendiri. Sehingga Orang dengan orientasi tujuan untuk menghindari atau meminimalkan pekerjaan akan mencoba untuk tidak memulai kegiatan yang mungkin menerima umpan balik negatif, cenderung merespons dengan sedikit usaha.

Para peneliti telah menunjukkan bahwa motivasi individu secara signifikan terkait dengan perilaku kewarganegaraan organisasinya. Allen dan Rush dalam Barbuto (2011) melaporkan bahwa para pemimpin mengandalkan persepsi mereka tentang motif pengikut bawahan untuk menilai perilaku kewarganegaraan organisasi dari karyawan. Dengan demikian, diharapkan sumber motivasi karyawan akan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB mereka. Individu yang memiliki motivasi yang tinggi akan berpartisipasi dalam aktivitas yang mereka sukai dan juga menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

H2 : Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja.

3. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan transformasional dapat memperluas dan mempromosikan motivasi, kecerdasan, kedewasaan dan rasa harga diri (Apoi and Latip, 2019). Kepemimpinan transformasional akan cenderung melangkah lebih jauh dengan meningkatkan motivasi karyawan untuk bergerak melampaui kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan organisasi. (Kurniawan, Martini and Herlambang, 2020) mengkonfirmasi temuan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan transformasional terutama mempengaruhi keadaan psikologis karyawan dan diekspresikan dalam tingkat komitmen karyawan dan akan bergantung pada kekuatan hubungan karyawan dengan organisasinya. Proses transformasi pada diri karyawan akan meningkatkan motivasi dan membangun komitmen untuk memenangkan kepercayaan, kekaguman, dan loyalitas terhadap organisasi (Yulk, 2010). Transformasi dengan memberikan visi kepada karyawan akan memberi mereka imbalan berupa identifikasi pekerja dengan dan hubungannya dengan organisasi tertentu. Pemimpin yang berhasil memotivasi dan mengangkat moral dan nilai-nilai karyawan akan membangun kepercayaan dan loyalitas kepada organisasi, manfaat yang pada akhirnya tercermin dalam kinerja

H3 : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Hubungan OCB dengan Kinerja Karyawan.

Menurut Ajzen dalam (Apoi and Latip, 2019), konsekuensi dari melakukan perilaku apa pun adalah pengalaman emosi. Oleh karena itu, perilaku kewargaan organisasi ditunjukkan sebagai hasil dari karyawan yang berkomitmen dan biasanya diwakili oleh kontribusi sukarela (Ortiz et al., 2015). Selanjutnya, perilaku kewargaan organisasi membawa energi emosional yang positif yang berasal dari gambaran kualitas pengalaman kerja.

Setiap tindakan atau perilaku sukarela yang berasal dari komitmen karyawan akan, secara alami, memberikan kepuasan bagi karyawan tersebut yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja mereka. Asumsi penelitian ini diambil berdasarkan temuan penelitian sebelumnya oleh (Sutrisno and Chaeruddin, 2020) yang menemukan bahwa perilaku kewargaan organisasi secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian hal ini membentuk hipotesis ketiga dari penelitian ini:

H4 : Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kinerja karyawan

Menurut pengaturan operasional, meningkatkan motivasi karyawan telah menjadi salah satu strategi sumber daya manusia yang paling berdampak. Sebagian besar organisasi cenderung

membangun, mempertahankan, dan mengembangkan strategi SDM mereka, hanya untuk memotivasi karyawan mereka sehingga tujuan jangka pendek dan sasaran jangka panjang dapat tercapai. Dalam penelitian terbaru, ada banyak variabel yang dapat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik karyawan seperti kinerja, kreativitas, dan hasil yang relevan. Untuk Misalnya, telah dinyatakan bahwa perilaku individu mempengaruhi hasil kerja berkualitas juga. Motivasi memiliki peran paling penting antara kemampuan kognitif dan prestasi kerja. Tujuan jangka pendek dapat dicapai melalui kepentingan pribadi dari seorang individu. Juga, sebuah penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan langsung dari motivasi intrinsik dan kinerja pekerjaan. Selanjutnya, motivasi intrinsik menggambarkan kontribusi penting dalam kemajuan dan pertumbuhan organisasi. Indeks kinerja dibangun tidak hanya untuk tingkat individu; tapi juga mencakup kinerja kelompok dan organisasi.

Dalam sebagian besar situasi pekerjaan, di mana motivasi seorang karyawan tinggi, karyawan tersebut biasanya mencoba untuk mendapatkan pekerjaan terus-menerus, dan dia akan mengembangkan asosiasi interpersonal dengan orang lain, bekerja lebih baik saat mereka menikmatinya dalam proses menyelesaikan tugas mereka secara efektif.

Sebaliknya, jika pekerja merasa kehilangan motivasi, itu bisa mengakibatkan rendahnya prestasi kerja. Jadi motivasi dapat disimpulkan dengan kinerja yang lebih baik dengan bekerja sambil memenuhi target dan tujuan organisasi. Ketika kami mengusulkan hubungan langsung antara motivasi intrinsik dan kinerja, dapat dinyatakan bahwa motivasi intrinsik dapat secara aktif mempengaruhi kinerja karyawan. bekerja dengan hasil kerja yang signifikan.

H5 : Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif. Pendekatan ini dipilih karena konstruksi dasar penelitian ini adalah studi relasional dari beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian.

Teknik Pengambilan Sampel Dan Pengambilan Sampel

Sampling adalah proses atau teknik memilih sampel yang sesuai untuk tujuan menentukan parameter atau karakteristik seluruh populasi. Penelitian ini menerapkan teknik sampling *probability* dan *non-probability Sampling*, Peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel random, Hal ini dimaksudkan untuk memasukkan dari semua UKM dalam sampel dengan memberikan kesempatan yang sama kepada responden untuk dipilih, setelah itu responden karyawan dari masing-masing UKM terpilih dengan menerapkan *Purposive non-probability sampling* sehingga ditemukan temuan-temuan dari studi akan menjadi representasi yang berarti dari semua UKM yang ada di Kabupaten Demak,

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator penelitian.

Tabel 3.1
Definisi Operasional

N.	Variabel	Indikator
1	Gaya kepemimpinan transformasional	1. Intellectual stimulation 2. Inspirational motivation 3. Individualized consideration 4. Idealized influence
2	Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	1. Altruism : Kerja tim 2. Conscientousness : Disiplin kerja 3. Sportmanship : Tidak mengeluhkan pekerjaan 4. Courtesy : mampu menjaga citra organisasi 5. Civic virtue : mencari informasi untuk mendukung peningkatan organisasi

3	Motivasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sejauh mana menginginkan besarnya gaji 2. Sejauh mana menningnikan keamanan kondisi kerja 3. Sejauh mana menginginkan untuk puas dengan hubungan intrapersonal 4. Sejauh mana merasa puas dengan kemungkinan untuk menunjukkan diri sendiri
4	Kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas dari hasil. 2. Kualitas dari hasil. 3. Ketepatan waktu hasil. 4. Kehadiran.

Metode Pengumpulan Data

Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, instrumen pengumpulan data sangat penting. Jadi, peneliti menggunakan instrumen pengumpulan data yang umum yaitu kuesioner untuk responden karyawan, sehingga untuk mendapatkan data yang dibutuhkan untuk penelitian ini.

Kuesioner dibagikan kepada responden karyawan untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Kuesioner diberikan kepada sampel untuk diisi dan dikembalikan kembali. Kuesionernya adalah mencampur pertanyaan yang dipersiapkan sendiri dan yang disesuaikan; yang diadaptasi diambil dari beberapa penelitian sebelumnya

Metode Analisis Data

Analisis data merupakan bagian penting dari studi penelitian. Temuan dan kesimpulan harus tiba berdasarkan analisis dan interpretasi data. Oleh karena itu, data dianalisis sesuai dengan sifat datanya yaitu kualitatif dan kuantitatif. Data diperoleh dari Responden akan dianalisis dengan menggunakan paket statistik ilmu sosial (SPSS) versi 22.

Tanggapan kuesioner yang diisi oleh karyawan akan dianalisis dengan menggunakan deskriptif dan akhirnya analisis regresi. Data primer penelitian dianalisis dan disajikan secara kuantitatif dengan menggunakan alat seperti persentil, tabel, bagan, grafik, dan yang lain untuk memfasilitasi interpretasi hasil data. Model penelitian ini adalah sebagai berikut

$$M = a + b_1 GK + b_2 GPK + e_1$$

$$KK = a + b_3 GK + b_4 GPK + b_5 M + e_1$$

Keterangan :

M = Motivasi

GK = Gaya kepemimpinan

GPK = Gaya Pengambilan Keputusan

KK - Kinerja karyawan

Uji Validitas dan Reliabilitas

Reliabilitas skala yaitu bagaimana data yang dikumpulkan bebas dari kesalahan acak diperiksa. Data yang dikumpulkan bermanfaat hanya jika dicatat dengan cara yang akurat. Untuk apapun pengukuran agar valid, pertama-tama harus menunjukkan reliabilitas (Frey, Botan, dan Kreps 2002). Alpha Cronbach adalah statistik. Ini umumnya digunakan sebagai ukuran konsistensi internal atau keandalan instrumen psikometri. Dengan kata lain, ini mengukur seberapa baik satu set variabel atau item mengukur aspek laten satu dimensi individu. Agar dapat diandalkan, dengan menggunakan hasil SPSS, alpha Cronbach harus melebihi ambang batas 0,70. Ini menunjukkan bahwa terdapat konsistensi internal yang tinggi di antara item-item tes.

Hasil Dan Pembahasan

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan pada pertengahan hingga akhir bulan Mei 2021 dan berhasil mendapatkan sebanyak 96 orang responden dari karyawan beberapa UMKM di Kabupaten Demak.

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	60	62,50
Perempuan	36	37,50
Total	96	100
Usia		
21 – 30 tahun	42	43,75
31 – 40 tahun	23	23,96
41 – 50 tahun	22	22,92
>50 tahun	9	9,38
Total	96	100
Pendidikan		
SD	3	3,13
SMP	22	22,92
SMA	44	45,83
Diploma	16	16,67
Sarjana	6	6,25
Lainnya	5	5,21
Total	96	100

Hasil penelitian ini mendapatkan bahwa sebagian besar responden penelitian adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 60 orang atau 62,50 persen dan sebanyak 36 orang atau 37,50% adalah berjenis kelamin perempuan. Sebagian besar usia responden adalah yang sudah berusia 21 hingga 30 tahun yaitu sebanyak 43,75 persen dan diikuti dengan responden yang berusia 31 – 40 tahun sebanyak 23,96 persen. Sedangkan berdasarkan pendidikan sebagian besar pendidikan responden adalah yang memiliki tingkat pendidikan SMA yaitu sebanyak 45,83 persen dan diikuti dengan responden yang berpendidikan SMP sebanyak 22,92 persen.

Hasil Analisis

Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil pengolahan validitas dan reliabilitas diperoleh sebagai berikut

Tabel 3 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Uji Validitas (nilai korelasi)	Uji Reliabilitas
Kepemimpinan Transformasional	0,717 – 0,750	0,880
OCB	0,712 – 0,845	0,913
Motivasi	0,658 – 0,739	0,850
Kinerja Karyawan	0,688 – 0,795	0,875

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi dengan signifikansi lebih besar dari 0,197. Dengan demikian semua indikator tersebut adalah valid. Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,70 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item

pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5. Oleh karena itu, angka jawaban responden tidak dimulai dari nol tetapi mulai dari angka 1 untuk minimal dan maksimal adalah 5. Jumlah pertanyaan dalam penelitian ini pada variabel independen.

Tabel 4 Deskripsi Jawaban Responden

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional					
KT1	96	2	5	3.49	0.89
KT2	96	2	5	3.68	0.83
KT3	96	2	5	3.57	0.90
KT4	96	2	5	3.48	0.87
OCB					
OCB1	96	2	5	3.66	0.89
OCB2	96	2	5	3.55	0.87
OCB3	96	2	5	3.49	0.85
OCB4	96	2	5	3.57	0.83
OCB5	96	2	5	3.58	0.90
Motivasi					
M1	96	2	5	3.75	0.83
M2	96	2	5	3.94	0.83
M3	96	2	5	3.84	0.81
M4	96	3	5	3.90	0.75
Kinerja					
K1	96	2	5	3.69	0.89
K2	96	2	5	3.64	0.78
K3	96	2	5	3.73	0.86
K4	96	2	5	3.67	0.82

Hasil penilaian terhadap keempat indikator variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan berkisar pada skor 3,48 hingga 3,68. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penilaian terhadap kepemimpinan transformasional dalam UMKM di Demak secara umum dinilai sudah baik. Hasil penilaian terhadap kelima indikator variabel OCB menunjukkan berkisar pada skor 3,49 hingga 3,66. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penilaian terhadap kepemilikan karakteri perilaku OCB dalam diri karyawan UMKM di Demak secara umum sudah berada dalam kategori baik. Hasil penilaian terhadap keempat indikator variabel Motivasi kerja menunjukkan berkisar pada skor 3,75 hingga 3,94. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan mengenai kepemilikan motivasi kerja dalam diri karyawan UMKM di Demak secara umum sudah berada dalam kategori tinggi.

Hasil penilaian terhadap keempat indikator variabel Kinerja karyawan menunjukkan berkisar pada skor 3,64 hingga 3,73. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan diri mengenai kinerja diri karyawan UMKM di Demak secara umum sudah berada dalam kategori tinggi.

Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan analisis jalur melalui pendekatan dua model analisis regresi linier berganda. Sebagaimana dalam banyak literatur statistik bahwa model regresi yang baik harus memenuhi beberapa asumsi.

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan terhadap residual regresi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov Smirnov.

Tabel 5 Pengujian normalitas

Model	Kolmogorov Sminov Z	Prob	Keterangan
Model 1	0,065	0,200	Normal
Model 2	0,062	0,200	Normal

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai probabilitas pengujian normalita dengan uji Kolmogorov Smirnov pada kedua model adalah sebesar $0,200 > 0,05$. Hal ini berarti bahwa kedua model regresi tersebut sudah berdistribusi normal.

b. Pengujian Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF. Nilai VIF dari variabel bebas pada model regresi adalah sebagai berikut:

Tabel 6 Pengujian Multikolinieritas

Variabel	Model 1		Model 2	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional	0.675	1.481	0.526	1.902
OCB	0.675	1.481	0.584	1.712
Motivasi			0.498	2.008

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai VIF dari semua variabel bebas memiliki nilai yang lebih kecil dari 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi.

c. Pengujian Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji ketidaksamaan varian residual antar pengamatan. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Glejser

Tabel 7 Uji Heterokedastisitas Glejser

Variabel	Model 1		Model 2	
	t	sig	t	sig
Kepemimpinan Transformasional	-1.326	0.188	-0.331	0.741
OCB	0.865	0.390	-0.378	0.707
Motivasi			0.238	0.813

Hasil uji Glejser menunjukkan tidak satupun variabel bebas yang memiliki p-value $< 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua model regresi tidak memiliki masalah heteroskedastisitas.

Analisis Jalur

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan pendekatan dua model analisis regresi linier.

Tabel 8 Tabel Koefisien Persamaan Jalur

Variabel	Model 1			Model 2		
	beta	t	prob	beta	t	prob
Kepemimpinan Transformasional	0.458	5.143	0.000	0.239	2.496	0.014
OCB	0.339	3.808	0.000	0.186	2.049	0.043
Motivasi				0.428	4.347	0.000
F	46.860			38.317		
Sig F	0.000			0.000		
Adj. R ²	0.491			0.541		

Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai sebesar 46,860 dan 38,317 dengan probabilitas masing-masing di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan analisis jalur melalui dua model regresi linier sudah mampu menjelaskan hubungan antar variabel yang dimaksudkan. Koefisien determinasi (Adj. R^2) menunjukkan nilai masing-masing sebesar 0,491 dan 0,541 yang berarti bahwa 49,1% motivasi kerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan OCB dan 54,1% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, OCB dan motivasi.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial pada model regresi. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p-value) hasil hitung. Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan dibawah 0,05 maka hipotesis diterima, sedangkan jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

1. Uji Hipotesis 1 : Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Hasil uji statistik mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi diperoleh hasil nilai t sebesar 5,143 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi kerja dengan arah positif.

2. Uji Hipotesis 2 : OCB terhadap Motivasi

Hasil uji statistik mengenai pengaruh OCB terhadap motivasi diperoleh hasil nilai t sebesar 3,808 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa OCB mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja dengan arah positif.

3. Uji Hipotesis 3 : Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Hasil uji statistik mengenai pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja diperoleh hasil nilai t sebesar 3,496 dengan p-value sebesar 0,014. Nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif.

4. Uji Hipotesis 4 : OCB terhadap Kinerja

Hasil uji statistik mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja diperoleh hasil nilai t sebesar 2,049 dengan p-value sebesar 0,043. Nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 4 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa OCB mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif.

5. Uji Hipotesis 5 : Motivasi terhadap Kinerja

Hasil uji statistik mengenai pengaruh Motivasi terhadap kinerja diperoleh hasil nilai t sebesar 4,347 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif.

Pembahasan

Penelitian ini memberikan kontribusi penting untuk literatur yang ada khususnya atas penggunaan variabel penting yang bertujuan menuju motivasi dan membrikan kinerja karyawan yang tinggi. Penelitian ini merupakan bentuk upaya untuk melihat hubungan antara kepemimpinan transformasional, OCB, motivasi dan kinerja karyawan dalam konteks UMKM. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada literatur yang ada tentang kepemimpinan transformasional dan OCB karena kedua variabel tersebut merupakan prediktor untuk meneliri dampak langsung maupun tidak langsung dari kepemimpinan transformasional dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Hasil empiris penelitian ini memberikan dukungan untuk model hipotesis untuk efek langsung dari kepemimpinan transformasional dan OCB pada kinerja dan dengan secara tidak langsung melalui motivasi. Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat elemen yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual (Bass, 1990). Semua elemen ini menunjukkan keandalan dan konsistensi yang sangat baik satu sama lain. Unsur-unsur ini berpartisipasi aktif untuk mempengaruhi hasil motivasi intrinsik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan motivasi karyawan. Literatur sebelumnya mendukung temuan ini bahwa kepemimpinan transformasional akan dapat mempromosikan motivasi pada karyawan dan mengembangkan keadaan psikologis positif seperti kebermaknaan pekerjaan, tanggung jawab yang berpengalaman untuk hasil dan pengetahuan tentang hasil kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung memberikan pengaruhnya dengan membantu karyawan atau pengikut untuk berpikir lebih positif tentang diri mereka sendiri dan tugas-tugas mereka, dengan meningkatkan kualitas hubungan mereka, dan dengan menciptakan lingkungan yang adil, hormat, dan mendukung dan semua faktor-faktor ini berkontribusi positif terhadap motivasi diri karyawan terhadap pekerjaannya yaitu motivasi (Kurniawan, Martini and Herlambang, 2020)

Elemen dari kepemimpinan transformasional memunculkan keadaan psikologis yang positif dengan meningkatkan motivasi di antara karyawan khususnya berupa motivasi intrinsik. Karyawan dengan motivasi intrinsik yang meningkat lebih efektif dan efisien terhadap prestasi kerja mereka. Mereka seharusnya diubah menjadi responsif dan tampil efisien dalam pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan melalui motivasi. Ketika seorang pemimpin transformasional menunjukkan dukungan untuk hal-hal yang jujur dan adil yang terkait dengan karyawan, maka karyawan akan termotivasi. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik yang didorong oleh kesenangan dan minat dalam pekerjaan mereka lebih mungkin untuk bekerja keras dalam pekerjaan mereka dan akan lebih memberikan kinerja yang lebih unggul.

Pada pengujian pengaruh OCB terhadap motivasi maupun kinerja karyawan menunjukkan bahwa penelitian ini telah memberikan bukti empiris yang menunjukkan bahwa OCB akan meningkatkan kerja karyawan baik secara langsung maupun dengan melalui motivasi terlebih dahulu. Temuan pada analisis jalur dengan pendekatan analisis regresi ini telah mengkonfirmasi bahwa ada hubungan antara OCB motivasi dan kinerja.

Temuan saat ini dengan demikian meningkatkan pemahaman tentang pentingnya OCB dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan menyarankan motivasi sebagai faktor mediasi. Sebagaimana yang disorot pada hasil sebelumnya, bahwa efek mediasi dari motivasi pada hubungan antara OCB dan kinerja karyawan memberikan bukti yang menandakan akan arti pentingnya mengamalkan nilai OCB di kalangan karyawan terlebih dahulu sehingga akan dapat memperluas motivasi kerja mereka untuk meningkatkan kinerjanya.

Sebelumnya Steel dan Lounsbury (2009) dalam penelitian mengungkapkan bahwa karyawan memiliki OCB yang kuat dia masih bisa meninggalkan organisasi karena pekerjaan itu tidak lagi menarik bagi dia. Untuk itu maka tantangan pekerjaan berupa motivasi nampaknya menjadi penting untuk menjadikan pekerjaan menjadi lebih banyak memberikan tantangan kepada karyawan. Lebih jauh Ledford Jr. Gergart dan Fang (2013) manajer harus menawarkan paket lengkap baik motivator ekstrinsik dan intrinsik untuk memotivasi karyawan mereka yang akan mengarah pada OCB karyawan menjadi kinerja yang lebih optimal.

PENUTUP

Kesimpulan

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan UMKM. Semakin baik kepemimpinan transformasional dari pemilik UMKM akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- b. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan UMKM. Semakin baik OCB yang dimiliki karyawan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- c. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM. Semakin baik kepemimpinan transformasional dari pemilik UMKM akan meningkatkan kinerja karyawan.
- b. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM. Semakin baik OCB yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM. Semakin tinggi motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Implikasi

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis bagi organisasi. Pemimpin transformasional yang menyadari pentingnya motivasi bagi karyawan akan mengadopsi perilaku yang kondusif untuk pengembangan motivasi intrinsik karyawan di tempat kerja. Hasil penelitian saat ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional melalui pembinaan motivasi intrinsik menciptakan lingkungan seperti itu yang bebas stres dan bermanfaat bagi kinerja karyawan yang efektif. Salah satu cara untuk menunjukkan perilaku ini oleh manajer adalah bertujuan untuk mendorong motivasi di antara karyawan berdasarkan kebahagiaan dan kesenangan yang melekat pada mereka. Cara lain untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan karyawan terhadap keberhasilan organisasi melalui OCB dengan menghargai kontribusi mereka dan berbagi tujuan dan sasaran organisasi dengan pekerja mereka.

Penting bagi pemimpin organisasi untuk mentransformasikan dengan memberi tahu karyawannya dengan baik karena pemimpin transformasional dapat menginspirasi orang untuk mencapai hasil yang tidak terduga atau luar biasa. Ini memberi pekerja otonomi atas pekerjaan tertentu, serta wewenang untuk membuat keputusan setelah mereka dilatih. Dalam hal pemimpin dapat menginspirasi pekerja untuk menemukan cara yang lebih baik untuk mencapai tujuan sebagai kepemimpinan dapat memobilisasi orang ke dalam kelompok yang dapat menyelesaikan pekerjaan, dan moral, dalam pemimpin transformasional meningkatkan kesejahteraan dan tingkat motivasi kelompok melalui koneksi yang sangat baik.

Temuan penelitian ini juga menekankan perlunya merancang program pembinaan dan pelatihan kepemimpinan untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional yang dapat mencakup program untuk komunikasi, motivasi, dan tukar pikiran untuk melatih karyawan dengan sumber daya yang diperlukan agar lebih pandai berbicara dan menginspirasi serta untuk berpikir di luar kotak.

Keterbatasan Penelitian dan Implikasi Penelitian Selanjutnya

Keterbatasan pertama dari penelitian ini adalah bahwa survei cross-sectional telah dilakukan. Mungkin ada ambiguitas dalam menetapkan arah kausal. Hasil dapat bervariasi saat mengumpulkan data pada waktu yang berbeda. Disarankan untuk melakukan desain studi longitudinal pada penelitian selanjutnya untuk melihat bagaimana dampak kepemimpinan transformasional terhadap hasil kerja karyawan bervariasi dari waktu ke waktu.

Keterbatasan lain dari penelitian ini adalah kemungkinan adanya bias respon karena semua data dikumpulkan melalui sumber yang sama yaitu karyawan. Misalnya, seseorang dapat melakukan pemalsuan yang disengaja dengan mengutip tanggapan pernyataan yang salah, hanya untuk mencapai keinginan sosial. Seorang karyawan dalam organisasi mungkin memiliki tingkat kemalasan sosial yang tinggi tetapi dia mungkin tidak menyatakannya dengan tepat juga. Penelitian selanjutnya dapat mengumpulkan data dari sumber yang berbeda seperti data kinerja dapat dikumpulkan dari atasan.

- Apoi, A. and Latip, H. B. A. (2019) 'The Impact of Transformational Leadership on Employee Reactions towards Individual Work Performance: A Conceptual Paper', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), pp. 47–60. doi: 10.6007/ijarbss/v9-i8/6207.
- Armstrong, M. (2014) *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*. Second Edi. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bryman, A., Gillingwater, D. and McGuinness, I. (1992) 'Bryman, A., Gillingwater, D., & McGuinness, I. (1992). Leadership and Organisational Transformation.', *Management Research News*, 15(5/6).
- Kanfer, R., Frese, M. and Johnson, R. E. (2017) 'Motivation related to work: a century of progress', *J. Appl. Psychol.*, 102.
- Kurniawan, A. R., Martini, N. N. P. and Herlambang, T. (2020) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim Situbondo', *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1).
- Legault, L. (2016) 'Intrinsic and Extrinsic Motivation', *Springer International Publishing*.
- Majeed, N. et al. (2017) 'Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator', *Management and Marketing*, 12(4), pp. 571–590. doi: 10.1515/mmcks-2017-0034.
- Moon, K. K. (2016) 'The effects of diversity and transformational leadership climate on organizational citizenship behavior in the US federal government: An organizational level longitudinal study.', *Public Performance & Management Review*, 40(2), pp. 361–381.
- Mojambo, G. A., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2020). The Influence of Top Management Team (TMT) Characteristics Toward Indonesian Banks Financial Performance During the Digital Era (2014-2018). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Nurhuda, A., Sardjono, S. and Purnamasari, W. (2019) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo', *IQTISHADequity*, 1(1).
- Paine, J. B. and Organ, D. W. (2000) 'The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior', *Human Resource Management Review*, 10(1), pp. 45–59. doi: 10.1016/s1053-4822(99)00038-8.
- Robbins, S. P. (2015) *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Schnake, M. E. and Dumler, M. P. (2003) 'Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), pp. 283–301. doi: 10.1348/096317903769647184.
- Shkoler, O. and Kimura, T. (2020) 'How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens', *Frontiers in Psychology*, 11.
- Sutrisno and Chaeruddin, D. (2020) 'The Reaction Over Employees Performance Through Organizational Culture And Organizational Commitment Variables Whom Mediated By Organizational Citizenship Behaviour And Its Implications at PT Sharprindo Dinamika Prima', *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(6).
- Stajanoska, I., & Tulung, J. E. (2009). Subsidiary Roles on The MNC Strategy. *International Research Journal of Business Studies*, 1(3).
- Wadud, A. S. and Khan, T. (2016) 'Does Motivation Lead to Organizational Citizenship Behavior? – A Theoretical Review', *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 16(7).