

## **Effect Of Leadership Style On The Behavior Employees With The Organization A Political Variable As Mediation** (Studies On The Banks BRI In Madiun)

**Herman Ahmadi**  
herogasjaya@gmail.com  
STIE Dharma Iswara Madiun

### **ABSTRACT**

*The aim this study is to analyze the effect of leadership style (transformational and transactional) on employee behavior (in-role and extra-role), which mediated a political organization. The sample is 120 employees of Bank BRI in Madiun, a random sampling technique based on stem number of employees. Data analysis using SEM with LISREL program. The results of this study indicate that 1) Transformational leadership style has positive influence on behavior in the role of employees, 2) Transformational leadership style has no effect on extra-role behavior (Organizational citizenship behavior, OCB), 3) Transactional leadership style did not affect employees' behavior in role, 4) Transactional leadership style has positive influence on OCB behaviors (extra-role) of employees, 5) Transformational leadership style has positive influence on employees' political organization, 6) Transactional leadership style has positive influence on employees' political organization, 7) Political organization negatively affect the behavior in the role of employees, 8) Political organization negatively affect the behavior of OCB (extra-role) of employees, 9) Political organization to mediate the influence of transformational leadership behaviors in the role of employees, 10) Political organizations mediate the influence of transformational leadership on OCB behavior (extra-role) employees, 11) Political organization to mediate the effect of transactional leadership role behavior in employees, and 12) Political organization to mediate the influence of transformational leadership on OCB behaviors (extra-role) of employees at Bank BRI in Madiun.*

**Keywords:** Transformational leadership style, Transactional Leadership Style, Political Organization, in-role behavior, extra-role behavior, and OCB

### **PENDAHULUAN**

Perubahan keadaan ekonomi yang pesat dan persaingan yang ketat (*hypercompetition*) antar perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang inovatif dan punya ide-ide kreatif untuk memenangkan persaingan tersebut. (Baasir, 2004). Menurut Ulrich (1997) diperlukan pangsa pasar baru, produk baru, pola pikir baru, kompetensi baru, serta cara berpikir baru tentang organisasi dalam menghadapi hal tersebut. Oleh karena itu, setiap organisasi sebaiknya menciptakan suatu model dan proses untuk mencapai ketangkasan global, efisiensi dan efektivitas organisasi, serta kemampuan berkompetensi yang kese-

mua hal tersebut disebut sebagai kinerja dari suatu organisasi.

Ulrich (1997) menunjukkan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia, yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Lebih lanjut Hadipranata (2005) berpendapat dalam mengembangkan Sumber Daya Insani (SDI) diperlukan siasat dalam menghadapi tantangan dan rintangan dengan akurat, tepat, efisien-efektif, genapgestal, dan menggunakan intuisi.

## Perumusan Masalah

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Salah satunya yaitu kepemimpinan. Menurut Suwandi (dalam Suranta, 2002) keberadaan pemimpin dalam perusahaan adalah sangat penting karena ia memiliki peranan yang sangat strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesuksesan ataupun kegagalan yang dialami organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas untuk memimpin dalam organisasi yang bersangkutan. Wang, Law, Hackett, Wang, dan Chen, (2005) melakukan studi untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, keefektifan kepemimpinan, kinerja bawahan, kepuasan bawahan usaha bawahan dan komitmen bawahan. Hasil riset tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan lebih efektif pada saat kinerja kelompok meningkat dibandingkan pada saat kinerja individual meningkat. Penelitian lain tentang kepemimpinan dilakukan oleh Parry, (2003), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai korelasi yang positif dengan motif berprestasi.

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap perilaku *in role* karyawan pada Bank BRI di Madiun?
2. Apakah gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan pada Bank BRI di Madiun?
3. Apakah gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap perilaku *in role* karyawan pada Bank BRI di Madiun?
4. Apakah gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan pada Bank BRI di Madiun?
5. Apakah gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun?
6. Apakah gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun?
7. Apakah politik organisasi berpengaruh terhadap perilaku *in role* karyawan Bank BRI di Madiun?
8. Apakah politik organisasi berpengaruh terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan Bank BRI di Madiun?
9. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku *in role* dimediasi politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun?
10. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku OCB (*extra-role*) dimediasi politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun?
11. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional terhadap perilaku *in role* dimediasi politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun?
12. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional terhadap perilaku OCB (*extra-role*) dimediasi politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun ?

## Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku *in role* karyawan pada Bank BRI di Madiun.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan pada Bank BRI di Madiun.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional terhadap perilaku *in role* karyawan pada Bank BRI di Madiun.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan pada Bank BRI di Madiun.
5. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun.
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional terhadap politik

organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun.

7. Untuk menganalisis pengaruh politik organisasi terhadap perilaku *in role* karyawan Bank BRI di Madiun.
8. Untuk menganalisis pengaruh politik organisasi terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan Bank BRI di Madiun.
9. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku *in role* yang dimediasi politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun.
10. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku OCB (*extra-role*) yang dimediasi politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun.
11. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional terhadap perilaku *in role* yang dimediasi politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun.
12. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional terhadap perilaku OCB (*extra-role*) yang dimediasi politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun.

## Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Praktis

Pimpinan dapat mengetahui keuntungan dan kerugian dari gaya kepemimpinan yang berbeda dimana hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawannya sehingga dapat memberikan informasi dan pengetahuan bagi pengambil keputusan di Bank BRI di Madiun.

### 2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini sebagai kontribusi akademi dan dapat memberikan sumbangan ilmiah bagi pengembangan ilmu SDM, dalam hal hubungan antara gaya kepemimpinan, politik organisasi dan perilaku karyawan baik *in-role* maupun *extra-role*.

## LANDASAN TEORI

### Perilaku Keanggotaan Organisasi

Ulrich (1998) menunjukkan kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya

manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi.

### 1. Gaya Kepemimpinan

Robbins (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang ke arah pencapaian suatu tujuan.

### 2. Politik Organisasi

Vigoda (2002), menyatakan bahwa politik organisasi menunjuk pada bauran kompleks kekuasaan, pengaruh, dan perilaku yang bertujuan mencapai suatu kepentingan yang mendominasi aktivitas individu ditempat kerja

## METODOLOGI PENELITIAN

### Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian survei yang dilakukan pada karyawan di Bank BRI Wilayah Madiun dengan pertimbangan instansi bersedia memberikan data yang terkait dengan penelitian dan membantu dalam pengumpulan data, sedangkan lokasi penelitiannya di Bank BRI di wilayah Madiun. Peneliti tertarik untuk mengkaji tentang pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank BRI Wilayah Madiun dengan menggunakan landasan teori yang baku dan teruji berdasarkan pengamatan atas fenomena yang terjadi pada karyawan di Bank BRI di wilayah Madiun

### Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan Bank BRI Wilayah Madiun berjumlah 250. Sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya dapat diselidiki dan dianggap mampu mewakili keseluruhan populasi. Pengambilan sampel berdasarkan pada *rules of thumb* penentuan sample untuk SEM dengan aplikasi program LISREL yang dikemukakan oleh Johan H.L.Oud (2001) dalam Solimun (2002), Dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan sebanyak 120. Pengambilan sampel

yang digunakan adalah *random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi Arikunto (2006).

### Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini menggunakan data primer dari responden terhadap jawaban kuesioner. Teknik pengumpulan data dalam penelitian adalah:

- 1) Dokumentasi yaitu suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mencari dan mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian yang bersumber dari Bank BRI Wilayah Madiun.
- 2) Observasi yaitu dilakukan dengan mengadakan pengamatan terhadap aktivitas karyawan di Bank BRI Wilayah Madiun
- 3) Kuesioner  
Bentuk kuesioner berupa daftar pertanyaan yang disampaikan kepada karyawan yang bekerja di Bank BRI Wilayah Madiun.

### Teknik Analisis Data

#### Teknik Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur.

##### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dari model SEM yang dianalisis. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon\Phi}$$

Dimana:

*Std. Loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yakni nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.  $\epsilon\Phi$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* sama dengan 1 – reliabilitas indikator

yakni pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis.

### 1. Uji Model Penelitian

Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan secara bersama-sama dengan uji hipotesis. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah model yang dibangun telah sesuai dengan data yang digunakan dalam penelitian. Untuk uji model menggunakan alat uji *Structural Equation Modelling* (SEM), dengan bantuan perangkat lunak LISREL 8.3

### 2. Uji Hipotesis

Analisis data untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan alat uji *Structural Equation Modelling* (SEM), dengan bantuan perangkat lunak LISREL 8.3. Hasil dari metode SEM didapatkan persamaan simultan yaitu :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad (\text{sub struktur I})$$

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2 \quad (\text{sub struktur II})$$

$$Y_3 = \beta_6 X_1 + \beta_7 X_2 + \beta_8 Y_2 + e_2 \quad (\text{sub struktur III})$$

Keterangan

$X_1$  = Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Kepemimpinan Transformasional

$Y_1$  = Politik Organisasi

$Y_2$  = Perilaku *In-role*

$Y_3$  = Perilaku OCB (*extra-role*)

$\beta_1 - \beta_8$  = Koefisien regresi

### 3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Variabel – variabel dalam penelitian ini adalah :

#### a. Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah perilaku karyawan yang terdiri dari 2 (dua) variabel yaitu perilaku *in-role* dan OCB (*extra-rule*).

#### b. Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang terdiri dari 2 (dua) variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

- c. Variabel Mediasi  
 Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah perilaku politik organisasi.

2. Definisi Operasional

- a) Perilaku Karyawan  
 1. Perilaku *in –role*  
 2. Perilaku *Organizational citizenship behavior (extra-role/OCB)*  
 b) Politik Organisasi  
 c) Kepemimpinan  
 1. Kepemimpinan Transformasional  
 2. Kepemimpinan Transaksional
3. Pengukuran  
 a. Perilaku Karyawan  
 b. Politik Organisasi  
 c. Gaya Kepemimpinan

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1. Deskripsi Demografi Responden**

Pada penelitian ini, data demografi sampel yang diukur adalah umur, masa kerja, pendidikan terakhir, dan jabatan/bidang.

Tabel 1

Diskripsi data responden berdasar usia responden

Usia	Frekuensi	Prosentase (%)
25 tahun Kebawah	18	15,00
26 - 30 Tahun	50	41,67
31 - 35 Tahun	26	21,67
36 - 40 Tahun	16	13,33
41 Tahun Keatas	10	8,33
Total	120	100
Minimal	22 Tahun	
Maksimal	47 Tahun	
Rata-Rata	31,3 Tahun	

Sumber : Data primer diolah (2012)

Tabel 1 merupakan diskripsi data responden berdasar usia. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa usia rata – rata responden dalam penelitian ini adalah 31,3 tahun, bervariasi dari 22 tahun sampai 47 tahun. Usia responden paling bayak adalah responden yang berusia antara 26 – 30 tahun.

Tabel 2

Diskripsi data responden berdasar masa kerja

Masa kerja	Frekuensi	Prosentase (%)
3 Tahun Kebawah	77	64,17
4 - 6 Tahun	30	25,00
7 - 9 Tahun	10	8,33
10 - 12 Tahun	3	2,50
Total	120	100
Minimal	1 Tahun	
Maksimal	12 Tahun	
Rata-Rata	3,37 Tahun	

Sumber : Data primer diolah (2012)

Tabel 2 merupakan diskripsi data responden berdasar masa kerja. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa masa kerja rata-rata responden dalam penelitian ini adalah 3,37 tahun, bervariasi dari 1 tahun sampai 12 tahun. masa kerja responden paling bayak adalah responden yang memiliki masa kerja 3 tahun kebawah.

Tabel 3

Diskripsi data responden berdasar pendidikan terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase (%)
SMA	18	15,00
Diploma	8	6,67
S1	91	75,83
S2	3	2,50
Total	120	100

Sumber : Data primer diolah (2012)

Tabel 3 merupakan diskripsi data responden berdasar tingkat pendidikan. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden yang setara dengan SMA sebanyak 18 (15%) responden, Diploma ada 8 (6,67) rtesponden, yang berpendidikan S1 ada 91 (75,83%) responden dan yang setara S2 ada 3 (2,5%) responden.

Tabel 4  
Diskripsi data responden berdasar jabatan/devisi

Bidang/Jabatan	Frekuensi	Prosentase (%)
Customer Service	23	19,17
Driver	6	5,00
Internal Control	7	5,83
Marketing	37	30,83
Operasional	12	10,00
Security	4	3,33
Staff Internal	14	11,67
Teller	17	14,17
Total	120	100

Sumber : Data primer diolah (2012)

Tabel 4 merupakan diskripsi data responden berdasar jabatan atau bidang. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini berasal dari 8 (delapan) jenis jabatan/devisi. Responden yang berasal dari devisi *Customer Service*, sebanyak 23 (19,17%) responden, *Driver* ada 6 (5,00%) responden, *Internal Control* ada 7 (5,83%) responden, *Marketing* ada 37 (30,83%) responden, *Operasional* ada 12 (10,00%) responden, *Security* ada 4 (3,33%), *Staff Internal* ada 14 (11,6%) responden dan *Teller* ada 17 (14,17%) responden.

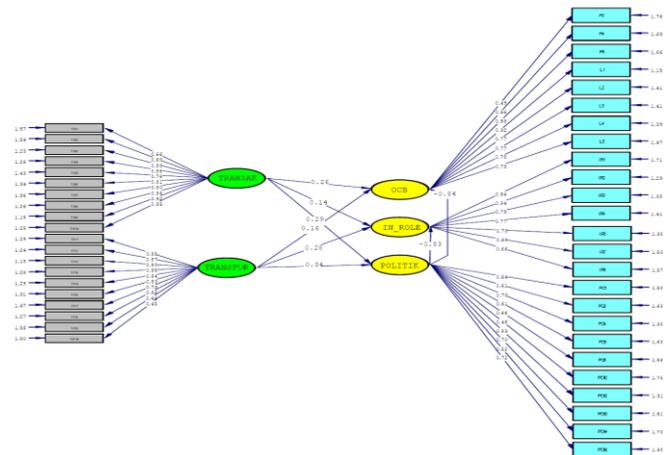
## 2. Analisis Uji Hipotesis Uji Asumsi SEM

## 3. Evaluasi Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas data dievaluasi dengan menggunakan gambar *Q-plot of standardized residual* yang dihasilkan dari penggunaan program LISREL.

## 4. Kesesuaian Model

Gambar 1. menunjukkan model terintegrasi yang dibentuk oleh 5 (lima) variabel yaitu gaya kepemimpinan transaksional (TRANSAK), gaya kepemimpinan transformasional (TRANSFOR), politik organisasi (POLITIK), perilaku *extra-role* (OCB) dan perilaku *in-role* (IN\_ROLE).



Gambar 1  
Model terintegrasi hasil penelitian

## 3. Uji Multikolinieritas

Asumsi multikolinieritas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Nilai korelasi antara variabel observed yang tidak diperbolehkan adalah sebesar 0,9 atau lebih (Hair, dkk., 1995).

Tabel 5. menunjukkan *correlation matrix* variabel independen menunjukkan tidak terjadinya multikolinieritas antar variabel independen, karena korelasi antar variabel independen < 0,9.

Tabel 5  
*correlation matrix* antar variabel independen

	TRANSAK	TRANSFOR
TRANSAK	1.00	
TRANSFOR	0.15 (0.05) 1.41	1.00

Sumber : Data primer diolah (2012)

## 4. Uji Signifikansi

Tabel 6  
Nilai  $t_{hitung}$  dari masing – masing hubungan antar variabel penelitian

Variabel		t <sub>hitung</sub>	Hipo-tesis	Kesimpulan
Depende	Independen			
Perilaku in-role	Kepemimpinan Transformatasional (TRANSFOR)	2,36	H1	Positif Signifikan
	Kepemimpinan Transaksional (TRANSAK)	1,26	H3	positif, tidak signifikan
	Politik Organisasi	-11,95	H7	Negatif Signifikan
Perilaku OCB	Kepemimpinan Transformatasional (TRANSFOR)	1,28	H2	positif, tidak signifikan
	Kepemimpinan Transaksional (TRANSAK)	2,28	H4	Positif Signifikan
	Politik Organisasi	-13,67	H8	Negatif Signifikan
Politik Organisasi	Kepemimpinan Transformatasional (TRANSFOR)	3,31	H5	Positif Signifikan
	Kepemimpinan Transaksional (TRANSAK)	2,89	H6	Positif Signifikan

t<sub>tabel</sub> = 1,96

Sumber : Data primer diolah (2012)

#### 4. Analisa Jalur (Diagram Path)

Nilai – nilai koefisien yang dihasilkan pada *output* LISREL menunjukkan besarnya pengaruh variabel–variabel dalam penelitian ini yang ditunjukkan pada estimasi *regression weight*.

Analisis ini dapat dilihat dari *regression weight* model yang ditunjukkan Tabel 7 berikut ini :

Tabel 7  
Regression weight model

Regression weight	estimasi	S.E	C.R
IN_ROLE ← TRANSAK	0.14	0.55	1.26
OCB ← TRANSAK	0.26	0.12	2.28
POLITIK ← TRANSAK	0.29	0.10	2.89
IN_ROLE ← TRANSFOR	0.28	0.16	2.36
OCB ← TRANSFOR	0.16	0.62	1.28
POLITIK ← TRANSFOR	0.34	0.10	3.31
IN_ROLE ← POLITIK	-0.83	0.069	-11.95
OCB ← POLITIK	-0.84	0.061	-13.67

#### Keterangan

TRANSFOR : Gaya Kepemimpinan Transformatasional

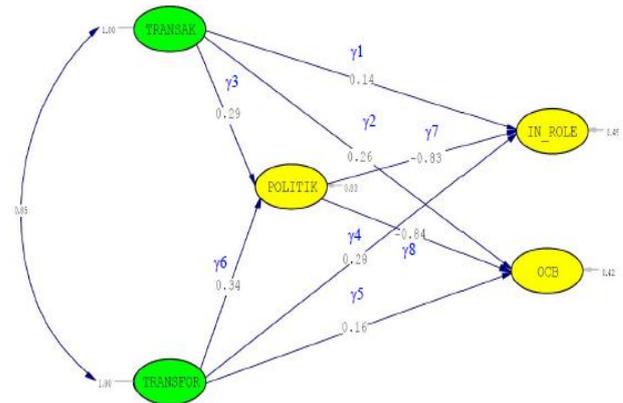
TRANSAK : Gaya Kepemimpinan Transaksional

POLITIK : Politik Organisasi

IN\_ROLE : Perilaku *in-role*

OCB : perilaku *extra-role*

Sumber : Data primer diolah (2012)



Gambar 2

Path diagram model integratif dengan structural model : standardized solution

Tabel 8

Besarnya pengaruh langsung antar variabel

	TRANSAK	TRANSFOR	POLITIK
POLITIK	0,0841	0,1156	0,00
IN_ROLE	0,0256	0,0784	0,6889
OCB	0,0676	0,0196	0,7056

Sumber : Data primer diolah (2012)

Tabel 9

Besarnya pengaruh tidak langsung antar variabel

	TRANSAK	TRANSFOR	POLITIK
POLITIK	0,00	0,00	0,00
IN_ROLE	-0,240	-0,282	0,00
OCB	-0,243	-0,285	0,00

Sumber : Data primer diolah (2012)

Tabel 10

Besarnya pengaruh total antar variabel

Variabel	Variabel	Pengaruh		
		Independen	Dependen	Total
POLITIK	IN_ROLE	0,6889	-	0,6889
	OCB	0,7056	-	0,7056
TRANSAK	POLITIK	0,0841	-	0,0841
	IN_ROLE	0,0256	-0,240	-16,23
TRANSFOR	OCB	0,0676	-0,243	-21,80
	POLITIK	0,1156	-	0,1156
	IN_ROLE	0,0784	-0,282	-20,38
	OCB	0,0196	-0,285	-26,60

Sumber : Data primer diolah (2012)

## PEMBAHASAN

Tabel 11  
Rangkuman hasil pengujian hipotesis

Kode	Pernyataan hipotesis	Besarnya pengaruh	Hasil	Kesimpulan
H1	Gaya kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku <i>in role</i> karyawan pada Bank BRI di Madiun.	0,0784*	Positif dan Signifikan	Terbukti
H2	Gaya kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB ( <i>extra-role</i> ) karyawan pada Bank BRI di Madiun.	0,0196	Positif dan tidak signifikan	Tidak Terbukti
H3	Gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku <i>in role</i> karyawan pada Bank BRI di Madiun.	0,0256	Positif, dan tidak signifikan	Tidak Terbukti
H4	Gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB ( <i>extra-role</i> ) karyawan pada Bank BRI di Madiun.	0,0676*	Positif dan Signifikan	Terbukti
H5	Gaya kepemimpinan Transformatif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun.	0,1156*	Positif dan Signifikan	Tidak Terbukti
H6	Gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun.	0,0841*	Positif dan Signifikan	Terbukti
H7	Politik organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku <i>in role</i> karyawan pada Bank BRI di Madiun.	-0,6889*	Negatif dan Signifikan	Terbukti
H8	Politik organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku OCB ( <i>extra-role</i> ) karyawan pada Bank BRI di Madiun.	-0,7056*	Negatif dan Signifikan	Terbukti
H9	Politik organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku <i>in role</i> karyawan pada Bank BRI di Madiun.	-0,282*	Pengaruh tidak Langsung lebih besar daripada pengaruh langsung	Terbukti
H10	Politik organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB ( <i>extra-role</i> ) karyawan pada Bank BRI di Madiun.	-0,285*	Pengaruh tidak Langsung lebih besar daripada pengaruh langsung	Terbukti
H11	Politik organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap perilaku <i>in role</i> karyawan pada Bank BRI di Madiun.	-0,240*	Pengaruh tidak Langsung lebih besar daripada pengaruh langsung	Terbukti
H12	Politik organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap perilaku OCB ( <i>extra-role</i> ) karyawan pada Bank BRI di Madiun.	-0,243*	Pengaruh tidak Langsung lebih besar daripada pengaruh langsung	Terbukti

\*) Signifikan pada alfa = 5%

Sumber : Data primer diolah (2012)

## KESIMPULAN

Dari hasil pengujian hipotesis dan pembahasan dalam penelitian ini, dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap perilaku *in role* karyawan pada Bank BRI di Madiun.
2. Gaya kepemimpinan Transformatif tidak berpengaruh terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan pada Bank BRI di Madiun.
3. Gaya kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh terhadap perilaku *in role* karyawan pada Bank BRI di Madiun.

4. Gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan pada Bank BRI di Madiun.
5. Gaya kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun.
6. Gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap politik organisasi karyawan pada Bank BRI di Madiun.
7. Politik organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku *in role* karyawan pada Bank BRI di Madiun.
8. Politik organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan pada Bank BRI di Madiun.
9. Politik organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *in role* karyawan pada Bank BRI di Madiun.
10. Politik organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan pada Bank BRI di Madiun.
11. Politik organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap perilaku *in role* karyawan pada Bank BRI di Madiun.
12. Politik organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan pada Bank BRI di Madiun.

## SARAN

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian diatas, maka dapat diberikan saran-saran atau rekomendasi sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap perilaku *in role* karyawan pada Bank BRI di Madiun dan gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap perilaku OCB (*extra-role*) karyawan pada Bank BRI di Madiun. Hal ini menunjukkan karyawan di Bank BRI Madiun pada kondisi lingkungan yang berbeda menuntut penanganan serta sikap dan gaya kepemimpinan yang berbeda pula sesuai dengan kondisi dan lingkungan yang

dihadapi organisasi tersebut, untuk itu hendaknya pimpinan di lingkungan Bank BRI dapat mengembangkan karakteristik sifat-sifat umum seorang pemimpin yaitu (1). Mengarah pada visi dan tujuan, (2). Memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan kemauannya kepada orang lain, (3). Memiliki integritas yang meliputi: Pengetahuan diri (*self knowledge*) yaitu tahu akan kelemahan dan kelebihan dirinya sendiri, terus terang (*candor*), dan kematangan (*maturity*).

- b. Rata-rata skor gaya kepemimpinan transformasional menurut karyawan Bank BRI di Madiun adalah 3,015 dan rata – rata skor gaya kepemimpinan transaksional menurut karyawan Bank BRI di Madiun adalah 2,999. Persepsi karyawan Bank BRI antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang hampir sama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan dalam setiap organisasi. Perilaku pemimpin mempengaruhi persepsi pekerjaan karyawan, yang kemudian akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan dan kinerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi., (2006), *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Baasir, F., (2004), Ganjalan dan Prospek Ekonomi Mikro 2005, *Artikel*.<http://www.sinarharapan.co.id/berita/0401/06/opi01.html>
- Robbin, S. P. (2008), *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Application*. New Jersey: Prentice–Hall International Inc.
- Parry, K.W. (2003), “Leadership, culture and performance: the case of the New Zealand public sector”, *Journal of Change Management*, Vol. 4, 376-99.
- Suranta, S. (2002), Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Jurnal Empirika..* Vol. 15 (2), 116-138
- Ulrich, D., (1997), *HR Champions: The Next Agenda for Adding Value & Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston
- Vigoda, E. (2002), Stress-related aftermaths to workplace politics: therelationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 571–591.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. and Chen, Z.X. (2005), “Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 420-32.