



**STRATEGI BERSAING: MELALUI CAPAIAN KINERJA HUMAN
RESOURCES BERBASIS *TRANSGLOBAL LEADERSHIP*
DENGAN OPTIMALISASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* (STUDI KOPERASI
BERPRESTASI DI JAWA TIMUR)**

Adya Hermawati

Nasharuddin Mas

FE Universitas Widyagama Malang

Email: wati_wati38@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini merupakan penelitian eksploratori untuk mencari hubungan yang relatif baru dan eksplanatoris menjelaskan gejala yang ditimbulkan oleh suatu objek penelitian. Pendekatan kuantitatif yang diterapkan dalam penelitian ini dengan purposive sampling sebanyak 249 karyawan koperasi berprestasi di beberapa kabupaten/kota di Jawa Timur yaitu Kota Malang, Kabupaten Malang, Kota Batu, Kabupaten Pasuruan, Kota Pasuruan, Kabupaten Sidoarjo, dan Kota Surabaya. Alat analisis yang digunakan adalah, Generalized Structural Component Analysis (GSCA) dengan pendekatan Sobel Test guna pengujian efek mediasi pada hubungan antar variabel. Hasil penelitian ini (1) telah menemukan kaidah pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya efek mediasi quality of work life dan OCB pada pengaruh transglobal leadership terhadap kinerja karyawan koperasi berprestasi di Jawa Timur, (2) memberikan rekomendasi sebagai informasi berguna bagi pihak manajerial dalam mengelola sumber daya manusia, sehingga dapat mempercepat keberhasilan organisasi khususnya koperasi di Jawa Timur. Beberapa kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah: 1) Quality of work life memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh transglobal leadership terhadap kinerja karyawan. 2) Organizational citizenship behavior (OCB) memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh transglobal leadership terhadap kinerja karyawan

Kata Kunci: *Transglobal Leadership, Quality of Work Life, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kinerja Individu (karyawan)*

Fenomena keterpurukan perekonomian pasar yang menghasilkan pengangguran dan kemiskinan besar-besaran di negeri ini, koperasi telah tampil sebagai juru selamat bagi mereka yang terpinggirkan dari perekonomian kapitalistik. Koperasi telah menjadi sumber kehidupan bagi 91,25 juta orang yang sebagian besar ada di

pedesaan, sedangkan usaha besar hanya mampu menyerap 2,52 juta orang.

Pengamatan lebih spesifik terhadap koperasi menunjukkan terjadinya peningkatan jumlah koperasi. Perkembangan “jumlah koperasi” harus diimbangi dengan “jumlah tenaga kerja” yang berkualitas dan upaya

peningkatan “volume usaha” yang signifikan. Subandi (2008) kesediaan melayani orang lain merupakan nilai tambah yang mutlak dibutuhkan SDM organisasi seperti koperasi. Fuller (2011) identifikasi dari fenomena lemahnya “volume usaha” suatu organisasi, solusi yang ditempuh antara lain *revitalisasi human resources strategy* dengan cara *optimalisasi employe performance, human resources training & development, recruitment, human resources planning*. Sementara pandangan Subyakto (1996) bahwa kendala yang sangat mendasar dalam koperasi adalah masalah sumber daya manusia. Ditegaskan **Hermawati (2011,2013,2014a,2015a)**, organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang, menitikberatkan pada *human resources* guna menjalankan fungsinya secara optimal, efektif dan efisien.

Loyd, (2001) merekomendasi, untuk mencapai *competitive advantage*, beberapa kriteria kunci fondasi terbaik

koperasi antara lain memiliki pijakan kepemimpinan yang visioner, bisa “membaca” kecenderungan perkembangan pasar, kemajuan teknologi, perubahan pola persaingan. Karena itu sangat dibutuhkan pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan, sesuai untuk menjawab permasalahan sumber daya manusia koperasi. Parolin (2004) dan Adler, *et al* (2000) begitu pentingnya peran pemimpin, sehingga menjadi isu yang menarik perhatian para peneliti fokus bidang perilaku keorganisasian sampai saat ini. Sementara, Sharkey *et al.* (2012) menelaah tentang *theoretical problem* mengenai kepemimpinan transaksional maupun transformasional yang dikelaskan dalam kepemimpinan tipe lokal. Pada perkembangan awal, gaya kepemimpinan muncul dalam bentuk (versi) lokal yang belum mampu menjangkau aspek secara global. Oleh karena itu, Holt & Seki (2012), Sharkey *et al.* (2012) menggagas tipe kepemimpinan yang lebih global, atau dikenal dengan *transglobal leadership*.



Merupakan perilaku pimpinan visioner, mengadaptasi lingkungan baru yang lebih luas, lebih kompleks, kepemimpinan yang konsistensi *outcome*-nya berupa kinerja karyawan, dengan 6 dimensi *Cognitive intelligence*, *Moral intelligence*, *Emotional intelligence*, *Cultural intelligence*, *Business intelligence*, *Global intelligence*.

Hayward (2005) membuktikan, kepemimpinan pada organisasi, secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan ditemukan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan organisasi dan kinerja karyawan. *Inkonsistensi outcome* tersebut, menjadi celah yang diteliti oleh **Hermawati (2015a)**. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *transglobal leadership* berpengaruh tidak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja karyawan. Artinya, upaya untuk peningkatan kinerja karyawan atas *transglobal leadership* harus melalui implementasi *quality of work life*. Analisis dan pembahasan hasil penelitiannya

disampaikan bahwa, dengan dimediasi QWL namun prosentase capaian kinerja masih lemah, belum maksimal dan belum mencapai target.

Temuan **Hermawati (2015a)** tersebut, memberikan rekomendasi bahwa penting dikembangkan lebih lanjut, sebagai upaya capaian konsistensi dan generalisasi teori *transglobal leadership* guna optimalisasi kinerja karyawan. Oleh karena itu *improvement theory* pada penelitian ini, dengan memasukkan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai faktor mediasi yang sangat penting. Hal ini merujuk dari Smith, Organ *et al* (1983), David & Tang, *et al* (2008) yang mengkaji hubungan positif OCB terhadap kinerja, menjadi dasar yang kuat bahwa implementasi OCB berpengaruh sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Rujukan berikutnya dari Efraty & Wolfe,(1988); Alotaibi, (2001); Eastman, (1994); Podsakoff *et al*,(1997); Biswas dan Varma (2007), disampaikan bahwa OCB: 1) membantu membangun *social capital* yang

berdampak peningkatan kinerja, 2) OCB memegang peran kunci memformulasikan dan implementasikan strategi organisasi. Diperkuat oleh Organ, Dennis *et al* (2006) dan Dorfman & Javidan *et al.*, (2012), menyatakan bahwa perkembangan teori OCB masih terkesan lamban. Untuk itu masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai OCB, khususnya mengenai *anteseden* yang membentuk perilaku ekstra peran/OCB ini.

Disisi lain fenomena riil hasil survey, terindikasi trend terjadinya penurunan kinerja karyawan pada koperasi berprestasi di Jawa Timur. Diduga disebabkan oleh salah satu faktor yaitu rendahnya OCB karyawan. Bersandar hasil penelitian **Hermawati (2015a)** tentang efek mediasi QWL dan Keterlibatan pekerjaan, serta rujukan teori teori terkait OCB, maka penelitian ini akan mengkaji dan mendiskripsikan lebih lanjut tentang persoalan keterkaitan kinerja karyawan atas *transglobal leadership* dengan efek mediasi OCB dan *quality of work life*.

Dari uraian di atas, disimpulkan bahwa perubahan peran sumberdaya manusia dewasa ini sangat signifikan. Pendekatan manajemen perspektif humanistik, menempatkan *human resources* sebagai faktor sentral, yang paling diandalkan untuk menciptakan *competitive advantage*. Sehingga menjadi relevan menyikapi isu kritis bagi pengelola organisasi untuk membangun kinerja karyawan (**Hermawati: 2011,2013,2014a,2015a**).

Mengingat kontribusi yang besar dari kinerja karyawan berlanjut untuk optimalnya kinerja organisasi. Adapun rumusan masalah penelitian adalah apakah *QWL* dan *OCB* berperan sebagai mediasi *transglobal leadership* terhadap optimalisasi capaian kinerja karyawan koperasi berprestasi di Jawa Jatim? Tujuan khusus penelitian menguji efek mediasi *QWL* dan *OCB* pada pengaruh *transglobal leadership* terhadap kinerja karyawan koperasi berprestasi Jawa Timur.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN



HIPOTESIS

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya telah menginspirasi dilakukan penelitian ini. Hasil empiris **Hermawati (2011, 2014a)**, mendukung teori Luthans (2006), Robbins (2006), Tett & Meyer (1993), Bernadin (1993), Jewell & Siegal (2000), Teori dua faktor Frederick Herzberg, Thomas (2001), bahwa jika kebutuhan karyawan dipenuhi, pasti karyawan akan merasa terpuaskan, mampu bekerja maksimal, komitmen lebih dapat dipertanggungjawabkan, tataran kinerja menjadi lebih baik, implikasinya akan optimalnya kinerja individu, selanjutnya berkontribusi pada kinerja organisasi.

Husnawati (2006) dan Hermawati (2015a), menganalisis serta membuktikan pengaruh QWL terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya: (1) QWL secara langsung berpengaruh

pada kinerja karyawan, (2) aplikasi program QWL melalui dimensi pertumbuhan, pengembangan, partisipasi, upah, keuntungan serta lingkungan kerja di dalam perusahaan, akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan, (3) QWL berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasional selanjutnya berpengaruh pada kinerja karyawan, (4) QWL berpengaruh pada kepuasan kerja selanjutnya memberikan sumbangan besar pada optimalnya kinerja karyawan.

Penelitian Clark (1990), Hsu (2012), Hermawati (2015a) mendukung teori Porter & Lawler (1968) dan Kanungo (1982) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja menuntun ke arah kinerja seseorang. Membuktikan adanya hubungan positif antara keterlibatan pekerjaan dan kinerja, yang mana keterlibatan pekerjaan mampu mengatasi kinerja karyawan. Dari perspektif organisasi, keterlibatan pekerjaan didefinisikan sebagai subyek positif yang memberikan dampak

pada seluruh kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Teori dari Smith & Organ,(1983), Podsakoff *et al.*(1997), Efraty & Wolfe (1988), , Eastman (1994), eratnya kinerja individu dengan OCB. Didukung penelitian Alotaibi (2001), Pattnaik & Biswas (2005), Biswas & Varma (2007), membuktikan bahwa OCB karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, aspek OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, berkaitan erat antara OCB dengan hasil kerja kelompok secara kuantitas, namun secara kualitas hasil kerja tidak ditemukan hubungan yang erat.

Penelitian Hayward (2005), berjudul “*Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation*” hasil empirical membuktikan bahwa (a) terdapat hubungan signifikan searah antara kinerja karyawan dengan inteligensia emosional pimpinan transaksional dengan taraf signifikansi 5%, (b) terdapat hubungan yang sangat lemah

antara inteligensia emosional dan kepemimpinan transaksional, oleh karena itu intelegensia emosional dan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (c) hubungan signifikan positif searah, namun lemah antara intelegensia emosional dan kepemimpinan transaksional pada level signifikansi 5%, (d) terdapat hubungan positif searah antara intelegensia emosional dan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan Loke (2001), Kacmar *et al.* (1999) membuktikan adanya hubungan positif antara perilaku kepemimpinan dan kinerja individu. Literatur Bass (1985), Avolio (1996), Bass dan Avolio (1997) menyatakan bahwa kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh tingkat kepemimpinan yang tinggi.

Teori perilaku organisasi adalah *grand theory* (teori induk) yang digunakan pada penelitian ini. Robbins (2006) dan Luthans (2006) menjelaskan manusia adalah salah satu faktor penting dalam organisasi. Keberhasilan

organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Dalam seluruh pekerjaan, anggotalah yang menentukan keberhasilannya, sehingga berbagai upaya meningkatkan produktivitas organisasi harus dimulai dari perbaikan produktivitas anggota. Produktivitas dapat dinilai dan dioptimalkan melalui kinerja. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja.

Hipotesis dalam penelitian ini, 1) Adanya pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan, 2) Quality of work life memediasi pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan, 3) OCB memediasi pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan

Untuk memperoleh bukti empirik, menguji & menjelaskan mengenai efek mediasi *QWL* dan *OCB* pada pengaruh *transglobal leadership* terhadap kinerja karyawan.

Populasi dan Sampel Penelitian

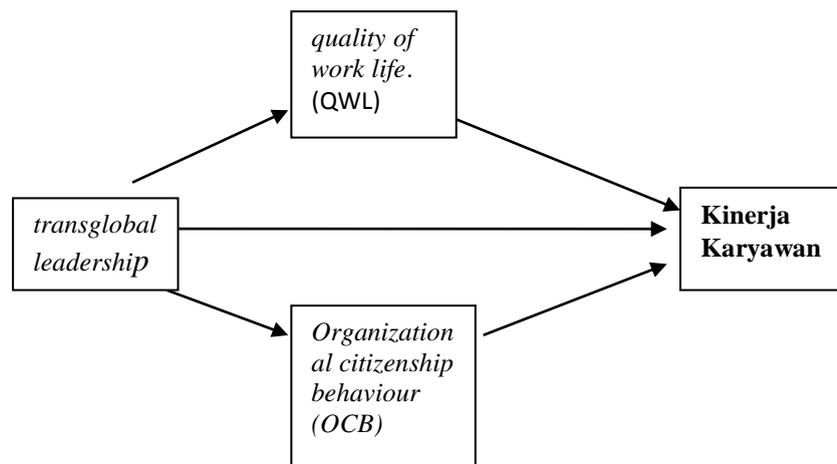
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Berprestasi di Provinsi Jawa Timur. Karyawan Koperasi Berprestasi di Provinsi Jawa Timur sebagai subyek dalam penelitian ini dengan pertimbangan: (1) karyawan berwenang dalam menjelaskan hal-hal yang terkait dengan variabel penelitian dan (2) karyawan merupakan ujung tombak organisasi dan berhubungan langsung dengan anggota, konsumen, dan masyarakat sekitar. Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UMKM (2014), jumlah karyawan yang dijadikan ukuran populasi dalam penelitian ini adalah 660 orang karyawan. Penentuan ukuran sampel dengan menggunakan Rumus Slovin pada presisi 5% dengan perhitungan sebagai berikut diperoleh sampel sebesar 249 orang. Perhitungan dalam area sampling ini ditetapkan yaitu 249 orang karyawan menjadi sampel yang diambil dari 25 Koperasi berprestasi berdasarkan atas wilayah.

Metode Analisis Data

Metode untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA) dengan pendekatan *Sobel Test* (spesifik pada pengujian efek mediasi). Digunakannya GSCA dengan Sobel Test karena beberapa alasan, pertama: model yang digunakan adalah model struktural (melibatkan beberapa variabel

endogen), kedua: variabel yang terlibat bersifat *unobservable variable* sehingga memerlukan model pengukuran (pengukuran variabel dari indikator-indikatornya), serta ketiga: pengujian hipotesis dalam penelitian ini menekankan efek mediasi sehingga diperlukan pengujian lanjutan setelah GSCA yaitu *Sobel Test* (Solimun, 2013).

Gambar 1.
Efek Mediasi QWL dan OCB pada pengaruh Transglobal Leadership Terhadap Kinerja



HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Penelitian

Tahap pertama hasil penelitian adalah menguji instrumen penelitian. Uji validitas menggunakan koefisien korelasi Pearson. Jika nilai korelasi > 0.3

maka instrumen dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan koefisien alpha cronbach. Jika nilai alpha > 0.6 maka instrumen dinyatakan reliabel. Tabel 1 berikut menyajikan hasil pengujian validitas

dan reliabilitas instrumen dari sampel
ujicoba (n=249).

Tabel 1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Indikator	Korelasi			Alpha Cronbach
			Item 1	Item 2	Item 3	
1	X1	X1.1	0.555	0.552	0.554	0.868
		X1.2	0.559	0.555	0.551	
		X1.3	0.552	0.552	0.559	
		X1.4	0.557	0.551	0.556	
		X1.5	0.561	0.551	0.552	
		X1.6	0.551	0.555	0.564	
2	M1	M1.1	0.550	0.556	0.570	0.797
		M1.2	0.558	0.553	0.552	
		M1.3	0.550	0.556	0.554	
		M1.4	0.551	0.559	0.561	
3	M2	M3.1	0.555	0.556	0.558	0.841
		M3.2	0.551	0.560	0.562	
		M3.3	0.560	0.570	0.550	
		M3.4	0.558	0.558	0.554	
		M3.5	0.552	0.551	0.555	
5	Y1	Y1.1	0.561	0.568	0.562	0.729
		Y1.2	0.566	0.565	0.563	
		Y1.3	0.553	0.565	0.560	

Hasil uji validitas dan reliabilitas di atas menunjukkan nilai korelasi > 0.3 yang menyatakan seluruh item dinyatakan valid. Di sisi lain, hasil pengujian reliabilitas, memperlihatkan nilai alpha cronbach > 0.6 yang menyatakan seluruh variabel dinyatakan reliabel. Dengan demikian, instrumen dinyatakan valid dan reliabel.

Analisis Deskriptif dan Model Pengukuran

Tahap kedua hasil penelitian memaparkan hasil pengukuran deskripsi variabel penelitian beserta pengukuran setiap variabelnya.

Dalam penelitian ini variabel yang terlibat yaitu *Transglobal leadership* (X1), *Quality of Work Life* (M1), *Organizational citizenship behavior* (OCB) (M2) serta Kinerja Karyawan (Y1) adalah variabel unobservable, dimana tiap variabel tidak terukur secara langsung, melainkan melalui beberapa indikator pengukurannya. Analisis deskripsi menyajikan mean (rata-rata) tiap indikator dan variabel, di sisi lain, model pengukuran hasil analisis GSCA menyajikan loading factor atau bobot tiap indikator sebagai pengukur variabelnya. Tabel 2 berikut menyajikan hasil analisis deskriptif dan model pengukuran tiap variabel.

Tabel 2. Pengujian Deskriptif dan Model Pengukuran

Variabel	Indikator	Mean	Loading	P-value
Transglobal leadership (X1)	Cognitive intelligence	3.478	0.522	0.010
	Emotional intelligence	3.406	0.661	0.001
	Business intelligence	3.273	0.708	0.001
	Cultural intelligence	3.382	0.529	0.023
	Global intelligence	3.434	0.708	0.003
	Moral intelligence	3.434	0.529	0.021
Quality of Work Life (M1)	Partisipasi	3.321	0.619	0.003
	Pertumbuhan-Pengembangan	3.373	0.664	0.005
	Kompensasi-Imbalan	3.414	0.632	0.006
	Lingkungan Kerja	3.333	0.555	0.012
Organizational citizenship behavior (OCB) (M2)	Sportmanship	3.402	0.613	0.013
	Civic virtue	3.382	0.677	0.003

	Conscientiousness	3.297	0.542	0.009
	Altruisme	3.410	0.695	0.001
	Courtesy	3.277	0.538	0.011
Kinerja Karyawan (Y1)	Hasil Kerja	3.369	0.703	0.001
	Perilaku Kerja	3.361	0.625	0.011
	Sifat Pribadi	3.430	0.632	0.004

Variabel Transglobal leadership (X1) diukur oleh enam indikator yaitu cognitive intelligence, emotional intelligence, business intelligence, cultural intelligence, global intelligence dan moral intelligence. Empat indikator yaitu cognitive intelligence, emotional intelligence, global intelligence dan moral intelligence dipersepsi baik (mean atau rata-rata antara 3.41 hingga 4.20) oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur, sedangkan indikator business intelligence dan cultural intelligence dipersepsikan cukup baik (rata-rata antara 2.61 hingga 3.40) oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur. Hal ini memperlihatkan bahwa fakta di lapangan, khususnya pada koperasi di Jawa Timur, konsep Transglobal leadership telah terimplementasikan dengan baik.

Hasil analisis model pengukuran (measurement model) Transglobal leadership (X1) dalam GSCA memperlihatkan keenam indikator memiliki P-value < 0.05 (tingkat kesalahan atau alpha 5%).

Hal ini menunjukkan bahwa Transglobal leadership Koperasi di Jawa Timur ditentukan oleh cognitive intelligence, emotional intelligence, business intelligence, cultural intelligence, global intelligence dan moral intelligence. Dari besarnya loading factor tertinggi terlihat bahwa business dan global intelligence adalah faktor utama pengukur Transglobal leadership. Artinya, pimpinan Koperasi memiliki Transglobal leadership tinggi, tercermin tingginya business dan global intelligence yang dimiliki oleh pimpinan tersebut. Kenyataannya, business dan global intelligence memiliki rata-rata (mean) masing-masing 3.273 dan 3.434 yang dipersepsikan cukup baik dan baik. Hal ini menandakan bahwa business dan global intelligence sebagai indikator terkuat pengukur Transglobal leadership, saat ini telah dimiliki dengan baik oleh pemimpin Koperasi di Jawa Timur.

Variabel Quality of Work Life (M1) diukur oleh empat

indikator yaitu partisipasi, pertumbuhan dan pengembangan, kompensasi-imbalan, dan lingkungan kerja. Tiga indikator yaitu partisipasi, pertumbuhan dan pengembangan, dan lingkungan kerja dipersepsi cukup baik (mean atau rata-rata antara 2.61 hingga 3.40) oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur, sedangkan satu indikator yaitu kompensasi-imbalan dipersepsikan sangat baik (rata-rata antara 3.41 hingga 4.20) oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur. Fenomena di atas menggambarkan bahwa pada Koperasi di Jawa Timur, keberadaan quality of work life sudah berjalan dengan baik, khususnya pada kompensasi-imbalan, dirasakan baik oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur.

Hasil analisis model pengukuran (measurement model) Quality of Work Life (M1) dalam GSCA memperlihatkan keempat indikator memiliki P-value < 0.05 (tingkat kesalahan atau alpha 5%). Hal ini menunjukkan bahwa quality of work life di lingkungan Koperasi di Jawa Timur ditentukan oleh partisipasi, pertumbuhan-pengembangan, kompensasi-

imbalan, serta lingkungan kerja. Dari besarnya loading factor tertinggi terlihat bahwa pertumbuhan-pengembangan adalah faktor utama pengukur quality of work life. Artinya, quality of work life akan berjalan dengan baik, tercermin jika pertumbuhan-pengembangan yang dirasakan oleh karyawan tersebut dalam kondisi baik/tinggi. Kenyataannya, lingkungan kerja memiliki rata-rata (mean) 3.333 atau dipersepsikan cukup tinggi/sangat baik. Hal ini menandakan bahwa pertumbuhan-pengembangan sebagai indikator terkuat pengukur quality of worklife, saat ini telah dirasakan dengan cukup baik oleh setiap karyawan Koperasi di Jawa Timur.

Variabel Organizational citizenship behavior (OCB) (M2) diukur oleh lima indikator yaitu sportmanship, civic virtue, conscientiousness, altruisme, dan courtesy. Empat indikator yaitu sportmanship, civic virtue, conscientiousness, dan courtesy dipersepsi cukup baik (mean atau rata-rata antara 2.61 hingga 3.40) oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur, sedangkan satu indikator yaitu altruisme dipersepsikan baik

(rata-rata antara 3.41 hingga 4.20) oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur. Fenomena di atas menggambarkan bahwa pada Koperasi di Jawa Timur, karyawan merasa cukup puas dalam bekerja, khususnya pada altruisme yang dirasakan telah berjalan dengan baik di lingkungan Koperasi di Jawa Timur.

Hasil analisis model pengukuran (measurement model) Organizational citizenship behavior (OCB) (M2) dalam GSCA memperlihatkan kelima indikator memiliki P-value < 0.05 (tingkat kesalahan atau alpha 5%). Hal ini menunjukkan bahwa Organizational citizenship behavior (OCB) di lingkungan Koperasi di Jawa Timur ditentukan oleh sportmanship, civic virtue, conscientiousness, altruisme, dan courtesy.

Dari besarnya loading factor tertinggi terlihat bahwa altruisme adalah faktor utama pengukur Organizational citizenship behavior (OCB). Artinya, Organizational citizenship behavior (OCB) akan tinggi, tercermin jika karyawan puas akan altruisme yang dirasakan. Kenyataannya, altruisme memiliki

rata-rata (mean) 3.410 atau dipersepsikan tinggi/baik, bahkan nilai tersebut paling tinggi dipersepsikan karyawan dibandingkan empat indikator lainnya. Hal ini menandakan bahwa altruisme sebagai indikator terkuat pengukur Organizational citizenship behavior (OCB), saat ini telah dirasakan dengan baik oleh setiap karyawan Koperasi di Jawa Timur.

Variabel kinerja karyawan (Y1) diukur oleh tiga indikator yaitu hasil kerja, perilaku kerja, serta sifat pribadi. Dua indikator dipersepsi cukup baik (mean atau rata-rata antara 2.61 hingga 3.40) oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur yaitu hasil kerja dan perilaku kerja dan satu indikator yaitu sifat pribadi dipersepsi baik (mean atau rata-rata antara 3.41 hingga 4.20) oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur. Hal ini memperlihatkan bahwa fakta di lapangan, khususnya pada koperasi di Jawa Timur, kinerja karyawan akan Koperasi dalam kondisi yang cukup baik/cukup tinggi. Tingginya kinerja karyawan utamanya karena tingginya sifat pribadi yang ditunjukkan karyawan.

Hasil analisis model pengukuran (measurement model) kinerja karyawan (Y1) dalam GSCA memperlihatkan ketiga indikator memiliki P-value < 0.05 (tingkat kesalahan atau alpha 5%). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang dimiliki oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur ditentukan oleh hasil kerja, perilaku kerja, serta sifat pribadi. Dari besarnya loading factor tertinggi terlihat bahwa hasil kerja adalah faktor utama pengukur kinerja karyawan. Artinya, karyawan Koperasi memiliki kinerja karyawan yang tinggi, tercermin tingginya hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Kenyataannya, hasil kerja memiliki rata-rata (mean) 3.369 atau

dipersepsikan cukup tinggi/cukup baik. Hal ini menandakan bahwa hasil kerja sebagai indikator terkuat pengukur kinerja karyawan, saat ini telah dimiliki dengan cukup baik oleh setiap karyawan Koperasi di Jawa Timur.

Model Struktural Analisis GSCA dan Pengujian Hipotesis

Tahap ketiga hasil penelitian memaparkan pengujian hipotesis hubungan antar variabel penelitian. Sebelum hasil analisis layak untuk diinterpretasikan, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi linieritas, dan uji kelayakan model. Tabel berikut menyajikan pengujian asumsi linieritas, dan Tabel 3 menyajikan *goodness of fit model*.

Tabel 3. Pengujian Asumsi Linieritas

No	Pengaruh	Hasil Pengujian	Keterangan
1.	Transglobal leadership ke QWL	Seluruh model tidak signifikan p.value > 0.05	Linier
2.	Transglobal leadership ke OCB	Seluruh model tidak signifikan p.value > 0.05	Linier
3.	Transglobal leadership ke Kinerja	Seluruh model tidak signifikan p.value > 0.05	Linier
4.	QWL ke Kinerja	Seluruh model tidak signifikan p.value > 0.05	Linier
5.	OCB ke Kinerja	Seluruh model tidak signifikan p.value > 0.05	Linier

Tabel 4. Pengujian Kelayakan Model

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
FIT	≥ 0.50	0.722	Model Baik
AFIT	≥ 0.50	0.703	Model Baik
GFI	≥ 0.90	0.953	Model Baik
SRMR	≤ 0.08	0.014	Model Baik

Hasil pengujian model memperlihatkan nilai FIT sebesar 0.722, serta nilai AFIT 0.703. Hair, et al. (2011) menyatakan bahwa nilai FIT dan AFIT di atas 0.5 menyatakan model yang diperoleh adalah model baik. Dua kriteria lainnya yaitu SRMR 0.014 < 0.08 dan GFI 0.953 > 0.9 telah memenuhi nilai cut off, maka hasil Generalized Structural Component Analysis

(GSCA) cocok dan layak digunakan, sehingga dapat dilakukan interpretasi guna pembahasan lebih lanjut. Tabel 5 menyajikan hasil pengujian model struktural.

Tabel 5. Pengujian Model Struktural: Pengaruh Langsung

No	Pengaruh	Koefisien	Std Err	CR	P-value
1.	Transglobal leadership ke QWL	0.400	0.111	3.60	0.000*
2.	Transglobal leadership ke OCB	0.350	0.108	3.24	0.001*
3.	Transglobal leadership ke Kinerja	0.111	0.106	1.05	0.295 ^{ns}
4.	QWL ke Kinerja	0.299	0.124	2.41	0.016*
5.	OCB ke Kinerja	0.267	0.110	2.43	0.015*

Keterangan: * menyatakan CR > 1.96 dan P-value < 0.05 mengindikasikan pengaruh signifikan, ^{ns} menyatakan CR < 1.96 dan P-value > 0.05 mengindikasikan pengaruh tidak signifikan

Hasil analisis memperlihatkan bahwa Transglobal leadership berpengaruh langsung terhadap quality of work life (QWL), Organizational citizenship behavior (OCB). Semakin tinggi Transglobal

leadership, secara langsung akan berpengaruh pada tingginya quality of work life (QWL), Organizational citizenship behavior (OCB). Akan tetapi Transglobal leadership tidak

berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

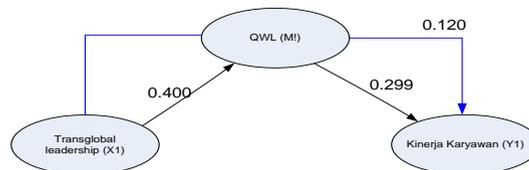
Quality of work life, dan Organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi Quality of work life, dan Organizational citizenship behavior (OCB) akan menumbuhkan tingginya Kinerja Karyawan. Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis efek mediasi.

Efek Mediasi Quality of Work Life

Dalam penelitian ini, diuji efek mediasi *Quality of Work Life* pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan. Pengujian efek mediasi menggunakan Uji Sobel-GSCA seperti disajikan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Efek Mediasi Quality of Work Life pada pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja karyawan

No	Pengaruh	Koefisien	Std Err	CR	P-value
1	Transglobal leadership ke QWL	0.400	0.111	3.604	0.000*
2	QWL ke Kinerja	0.299	0.124	2.411	0.016*
3	Transglobal leadership ke QWL ke Kinerja	0.120	0.060	3.040	0.002*



Gambar 2. Efek Mediasi Quality of Work Life pada pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja karyawan

Keterangan: Garis lurus menyatakan pengaruh signifikan, dan Garis putus-putus menyatakan pengaruh non signifikan. Garis berwarna hitam menyatakan pengaruh langsung, garis berwarna biru menyatakan pengaruh tidak langsung

Hasil analisis GSCA-Sobel Test pengujian efek mediasi quality of work life pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan seperti disajikan

pada tabel dan gambar di atas memperlihatkan bahwa secara langsung Transglobal leadership berpengaruh langsung terhadap quality of work life, serta quality of

work life berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian efek mediasi, diperoleh koefisien efek mediasi quality of work life pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan sebesar 0.120. Mengingat besarnya $CR > 1.96$, dan $P\text{-value} < 0.05$ mengindikasikan bahwa quality of work life adalah variabel pemediasi antara pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan yang bersifat full mediation (mediasi penuh). Koefisien efek mediasi bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi Transglobal leadership, jika ditopang dengan tingginya quality of work life, akan mengakibatkan semakin tinggi pula

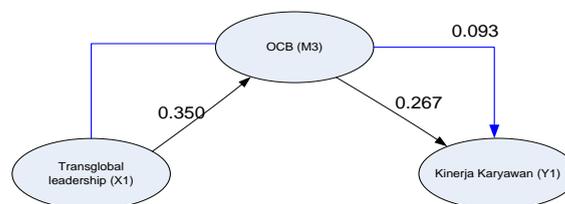
kinerja karyawan. Dengan demikian H2 dalam penelitian ini diterima.

Efek Mediasi Organizational citizenship behavior (OCB)

Dalam penelitian ini, diuji efek mediasi *Organizational citizenship behavior (OCB)* pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan. Pengujian efek mediasi menggunakan Uji Sobel-GSCA seperti disajikan pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Efek Mediasi Organizational citizenship behavior (OCB) pada pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja karyawan

No	Pengaruh	Koefisien	Std Err	CR	P-value
1	Transglobal leadership ke OCB	0.350	0.108	3.241	0.001*
2	OCB ke Kinerja	0.267	0.110	2.427	0.015*
3	Transglobal leadership ke OCB ke Kinerja	0.093	0.048	3.306	0.001*



Gambar 3. Efek Mediasi Organizational citizenship behavior (OCB) pada pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja karyawan

Keterangan: Garis lurus menyatakan pengaruh signifikan, dan Garis putus-putus menyatakan pengaruh non signifikan. Garis berwarna hitam menyatakan pengaruh langsung, garis berwarna biru menyatakan pengaruh tidak langsung

Hasil analisis GSCA-Sobel Test pengujian efek mediasi Organizational citizenship behavior (OCB) pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan seperti disajikan pada tabel dan gambar di atas memperlihatkan bahwa secara langsung Transglobal leadership berpengaruh langsung terhadap Organizational citizenship behavior (OCB), serta Organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian efek mediasi, diperoleh koefisien efek mediasi Organizational citizenship behavior (OCB) pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan sebesar 0.093. Mengingat besarnya $CR > 1.96$, dan $P\text{-value} < 0.05$ mengindikasikan bahwa Organizational citizenship behavior (OCB) adalah variabel pemediasi antara pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan yang bersifat full mediation (mediasi penuh). Koefisien efek mediasi bertanda positif mengindikasikan

bahwa semakin tinggi Transglobal leadership, jika ditopang dengan tingginya Organizational citizenship behavior (OCB), akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Pembahasan

Hasil analisis data pada subbab sebelumnya memperlihatkan bahwa 1) pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan, 2) Quality of work life memediasi pengaruh Transglobal leadership terhadap terhadap kinerja karyawan 3) OCB memediasi pengaruh Transglobal leadership terhadap terhadap kinerja karyawan 4), terdapat satu hipotesis yaitu pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan ditolak dan tiga hipotesis lainnya diterima.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pada pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan, variabel quality of work life, memegang peranan penting sebagai pemediasi hubungan

keduanya. Jika tanpa quality of work life, maka tidak terdapat pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan, dimediasi secara penuh oleh variabel *Organizational citizenship behavior (OCB)* sehingga dapat dikatakan bahwa tanpa *Organizational citizenship behavior (OCB)*, maka tidak terdapat pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan.

KESIMPULAN

Quality of work life memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan. Organizational citizenship behavior (OCB) memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan.

Diperlukan rekomendasi berupa penilaian importance-performance (tingkat kepuasan dan kepentingan) dari setiap variabel yang diteliti, guna mengetahui seberapa penting dan puas kah responden kan indikator yang

terukur, sehingga diperlukan rekomendasi lebih mendalam. Diperlukan pula rekomendasi berupa hirarki proses dengan beberapa kriteria, aktor dan sasaran setiap rekomendasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1997. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage. *behavior International Journal of Service Industry Management* Vol. 17 No. 1, 2006 pp.23-50 Emerald Group Publishing Limited 0956-4233 DOI 10.1108/09564230610651561. *Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, First Edition, SAGE Publications
- Bernadin and Russel, 2002. *Human Resources Management, An Experiential Approach*. By McGraw-Hill, Inc. Newyork, USA
- Biswas, S. dan Varma, A. 2006. Psychological Climate and Individual Performance in India: Test of a Mediated Model. *Employee Relation* Vol. 29.No. 6, pp. 664 – 676.
- Clark, C. 1990. Social Processes in Work Groups: A model of the Effect of Involvement, Credibility, and Goal Linkage on Training Success. *Unpublished Doctoral Dissertation Research*,

- University of Tennessee,
Knoxville.
- Dartu, 2007. Kinerja Pelayanan Koperasi. *Majalah Koperasi* Vol. XX, No. 69, h. 37 – 48.
- Eastman, K.K. 1994. In The Eyes of The Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal* Vol. 37, No.5, pp. 1379-1391.
- Efraty, D., dan Wolfe, D.M. 1988. The Effect of Organizational Identification on Employee Affective and Performance Responses. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 3. No. 1. pp. 105-112.
- Gibson, 2003. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. McGraw-Hill Companies, Inc., Test of a theory. *Organ. Behav. Hum. Perf.*, 16(2): 250-279.
- Hayward. 2005. *Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence*. South African Parastatal Organisation
- Hermawati, Adya. 2011. *Quality of Work Life, Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Memediasi Psychological empowerment terhadap Komitmen Organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur*. Disertasi. Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya. Malang
- Hermawati, Adya. 2015a. The Mediation Effect of Quality of Work Life and Job Involvement in Relationship of Transglobal Leadership to Employee Performance, Case Study in Sharia Bank in East Java, Indonesia. *Journal of Research in Business and Management*, Vol 3 Issue 5, May 2015, ISSN (Online) 2347-3002.
- Hermawati, Adya. 2013. Effect of Empowerment on Quality of Work Life, Organizational Trust and Organizational Commitment at Private higher Education Institution in East Java. *European Journal of Scientific Research*, Vol 115 No 2, 2013.
- Hermawati, Adya. 2014a. QWL and Organizational Trust Related to Job Satisfaction and Organizational Commitment at Private Higher Education Institution in Malang-Indonesia, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(2), March 2014.
- Hsu, Yu Ru. 2012. Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Self-efficacy in the Relationships between Perceived Person-job Fit and Work Outcomes. *African Journal of*
- Holt, K. & Seki, K. (2012) *Global Leadership: A Developmental Shift for Everyone*.
- Husnawati. 2006. *Analisis Pengaruh Kualitas kehidupan Kerja*

- Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel.* Inc. California. USA.
- Izzati, S.S. 2011. *Bagaimana Koperasi Menghadapi Era*
- Kanungo, R.N. 1982. Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology* Vol.67. No. 5. pp. 119-138. *Leaders*. New York: Routledge
- Lawler, E. (1986), *High involvement management.*, San Francisco, Jossey-Bass
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. Irwin/Mc Graw-Hill, Tenth Edition.
- Mohsan Faizan., Nawaz, Muhammad, *et al.* 2011. Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and In-Role Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan. *European Joernal of Social Sciences*. Vol. 24, No.4. pp.498-500.
- Nadle & Lawler E. E., LLL. 1982. "Strategies for Improving the Quality of Work Life". *American Psychologist*, 37, pp.486-693.
- Padsakoff, P.M. Maekenzie, S.B. and Bommer, W.H. 1996. Transformational leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviours. *Journal Management*, 22 (2) : 259 – 298
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi, edisi kesepuluh: alih bahasa Benyamin Molan*, *Globalisasi* <http://www.warungpustaka.com> <http://www.pustakaadharma.ac.id/2011>
- Mancanan Jaya Cemerlang. Indonesia.
- Sari, A.R., dan Ja'far, M. S. 2010. The Impact of Target Setting on Managerial Motivation and Performance. *Simposium Nasional Akuntansi XIII*. Universitas Jendral Soedirman Purwokerto.
- Sharkey New York : McGraw-Hill. 2012. *Winning with transglobal leadership: how to find and develop top global talent to build world-class organizations. Summary*. vol. 34, no. 3 (3 parts), part 1 (November 2012). New York : McGraw-Hill, c2012
- Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P. 1983. *Organizational Citizenship Behavior*
- Subyakto. 1996. Prospek Perkembangan Koperasi Indonesia. *Jurnal Ekonomi Rakyat* No. 13. No. 7. h. 25–33. *teams? Management Decision* Vol. 46 No.6, 2008 pp. 933-947.