

**PENINGKATAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI  
PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN KEPUASAN KERJA**

**Arwan Gunawan<sup>1</sup>, Widodo Sunaryo<sup>2</sup>, Hari Muharam<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Guru SMK Negeri 1 Kersana Kabupaten Brebes, Jawa Tengah

<sup>2</sup>Program Pascasarjana Universitas Pakuan,

Email: pasca@unpak.ac.id

**ABSTRACT**

*This study aims to find an effort to improve Organizational Citizenship Behavior (OCB) through research on the relationship between transformational leadership and job satisfaction with OCB. The method used in this study is descriptive correlational method using a quantitative approach. The population in this study is the Permanent Teacher Foundation (GTY) in 9 Private Vocational Schools in Cibungbulang District, Bogor Regency with a total of 117 teachers. The sampling technique uses proportional random sampling with the Slovin formula with a 5% margin error with a total sample of 91 teachers. This study concludes 1) There is a positive relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. The strength of the relationship between Transformational Leadership (X1) and Organizational Citizenship Behavior (Y) is shown by the correlation coefficient  $r_{y1} = 0.603$ ; 2) There is a positive relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. The strength of the relationship between Job Satisfaction (X2) and Organizational Citizenship Behavior (Y) is indicated by a correlation coefficient of  $r_{y2} = 0.509$ ; 3) There is a positive relationship between Transformational Leadership (X1) and Job Satisfaction (X2) together with Organizational Citizenship Behavior (Y) which is indicated by the  $r_{y12}$  correlation coefficient = 0.685. Based on these findings lecturer OCB can be improved through improved leadership and job satisfaction.*

*Keywords : Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan upaya meningkatkan OCB melalui penelitian terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan OCB. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif korelasional dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini Guru Tetap Yayasan (GTY) pada 9 SMK Swasta yang berada di Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor dengan jumlah 117 orang guru. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proporsional random sampling* dengan rumus Slovin dengan *error margin* 5% dengan jumlah sampel sebanyak 91 orang guru. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan 1) Terdapat hubungan positif antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Kekuatan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y1} = 0,603$  dan Kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi sebesar 36,4% terhadap

*Organizational Citizenship Behavior*. 2) Terdapat hubungan positif antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Kekuatan hubungan antara Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y2} = 0,509$  dan Kepuasan Kerja memberikan kontribusi sebesar 25,9% terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. 3) Terdapat hubungan positif antara Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y12} = 0,685$  dan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama mempunyai kontribusi sebesar 46,9% terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan temuan tersebut OCB dosen dapat ditingkatkan melalui perbaikan kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*

## PENDAHULUAN

Kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pendidikan yang ada. Pendidikan merupakan kewajiban bagi semua warga negara yang harus dilaksanakan untuk meningkatkan kemajuan suatu negara karena maju dan mundurnya suatu negara ditentukan dari pendidikan yang diterapkan. Peningkatan mutu pendidikan di Indonesia memang selalu diperlukan untuk mencapai Indonesia maju. Pendidikan erat kaitannya dengan kehidupan manusia, hampir semua orang membutuhkan pendidikan dan menjalankan pendidikan agar menjadi individu yang bermanfaat untuk kepentingan hidupnya dan juga untuk kepentingan masyarakat. Pembentukan pribadi manusia juga terjadi karena peran pendidikan.

Pendidikan secara umum mempunyai arti suatu proses kehidupan dalam mengembangkan diri tiap individu untuk dapat hidup dan melangsungkan kehidupan. Dengan pendidikan yang cukup, wawasan, pengetahuan yang luas akan mampu menyiapkan generasi muda unggul yang mampu membangun bangsa dan negara ini lebih baik. Pendidikan mempunyai tugas menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga ketika suatu bangsa membutuhkan untuk sebuah pembangunan untuk lebih maju maka orang-orang yang berpendidikanlah yang akan diperlukan. Sebagai investasi jangka panjang pendidikan harus ditata, disiapkan, dan diberikan sarana prasarannya, dengan harapan agar pelaku pendidikan mencapai kompetensi yang diharapkan, yakni perpaduan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang terefleksikan dalam kehidupan sehari-hari yang akan mencegah penjajahan yang ada dari negara asing. Jika suatu bangsa ingin meningkatkan kesejahteraan rakyat, maka warga yang dihasilkan haruslah seorang multitalenta sehingga dapat menyesuaikan diri dalam keadaan apapun dan hal ini didapat melalui pendidikan

### *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Jahangir *et al.*, (2004:75) OCB disebut sebagai serangkaian perilaku di tempat kerja yang melebihi kebutuhan dasar seseorang. Ini sering digambarkan sebagai perilaku yang melampaui panggilan tugas. Adapun Indikator yang menunjukkan OCB antara lain : a) *Altruism* , b) *Conscientiousness*, c) *Sportsmanship*, d) *Courtesy*, e) *Civic Virtue*. Senada dengan Jahangir *et al.*, Luthans (2011:49) mengemukakan bahwa OCB adalah karakteristik-karakteristik atau sifat-sifat kepribadian tertentu yang terdapat dalam diri individu, yaitu sifat-sifat kooperatif, senang membantu dan memperhatikan (*caring*) orang lain, dan kesungguhan bekerja.

Kinicki dan Williams (2008:359) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku karyawan yang secara tidak langsung melakukan pekerjaan melebihi yang dipersyaratkan

oleh organisasi. Adapun ciri-ciri perilaku OCB menurut pendapat mereka antara lain : a) Perilaku membangun dan peduli terhadap organisasi; b) Perilaku suka membantu orang lain; c) Perilaku memberikan saran untuk kemajuan organisasi; d) Perilaku rela bertahan dalam keadaan tidak menyenangkan tanpa mengeluh; e) Perilaku kehadiran melebihi standar. Tumipseed (2012:266) mengemukakan pendapat bahwa OCB adalah perilaku kewargaan yang bersifat menguntungkan organisasi dan melebihi kewajiban formal. Dikemukakan pula bahwa OCB tidak hanya mencakup perilaku positif, tetapi juga kualitas kesabaran dan kemauan untuk menanggung biaya sesekali.

Berdasarkan teori diatas, dapat disintesis bahwa *OCB* adalah perilaku karyawan yang bersifat sukarela untuk bekerja melebihi kewajiban kerja formalnya dengan tanpa mengharap imbalan dari organisasi.

### **Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)**

Menurut Colcuitt *et al.*, (2009:488), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan inspirasi seluruh anggotanya untuk berkomitmen dalam rangka menuju visi bersama yang memberikan makna terhadap pengembangan potensi mereka sendiri dan beberapa permasalahan dari perspektif baru. Kinicki dan Williams (2008:44) juga mengemukakan pendapat yang serupa yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengubah karyawan untuk mengejar tujuan organisasi melebihi kepentingan pribadi. Pemimpin transformasional akan berusaha untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengembangkan kepemimpinannya kepada orang lain.

Bass dan Riggio (2006:6) yang menyebutkan bahwa Kepemimpinan transformasional merangsang dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Leslie dan Lioyd (2007:75) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang bisa menciptakan kondisi saling memotivasi antara pemimpin dan pengikut, sehingga pemimpin bisa mengubah pengikut menjadi lebih baik dan tercipta rasa kepercayaan dari pengikut kepada pimpinan.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disintesis bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku atau tindakan pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya agar bekerja lebih baik untuk mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan bersama.

### **Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Robbins dan Judge (2010:90) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, dan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Wood, *et al.* (2001:113) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaannya.

Waspodo dan Minadaniati (2012:3) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu atau karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian atau *achievement* dalam pekerjaannya dimana seorang karyawan akan merasa puas jika apa yang mereka butuhkan dan inginkan telah tercapai. Indikator kepuasan kerja sendiri terdiri atas a) Kepuasan terhadap gaji (upah), b) Kepuasan terhadap promosi jabatan, c) Kepuasan terhadap rekan sekerja (kelompok), d) Kepuasan terhadap atasan (supervisor), e) Kepuasan terhadap pekerjaan. Soegandhi dkk. (2013:2) mengemukakan pendapat yang senada dengan pendapat sebelumnya yang menjelaskan bahwa Kepuasan kerja

mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya yang menunjukkan sejauh mana individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan mereka.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif korelasional dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, yakni mendeskripsikan mengenai hubungan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dengan *organizational citizenship behavior*. Populasi dalam penelitian ini Guru Tetap Yayasan (GTY) pada 9 SMK Swasta yang berada di Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor dengan Jumlah populasi 117 Guru. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proporsional random sampling* dengan rumus Slovin dengan *error margin* 5%. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 91 orang guru. Data penelitian yang sudah terkumpul akan dianalisis secara statistik deskriptif dan statistik inferensial.

## HASIL PENELITIAN

### Pengujian persyaratan analisis

#### 1. Uji Normalitas

Galat taksiran regresi variabel *Organization Citizenship Behavior* (Y) atas Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) menghasilkan nilai  $L_o$  maksimal sebesar 0,087, sedangkan diketahui untuk L tabel dengan taraf signifikansi  $\alpha=0,05$  pada  $n=91$  adalah 0,096, sehingga diketahui bahwa  $L_o < L_t$  ( $0,087 < 0,096$ ), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima artinya galat taksiran kedua variabel berdistribusi normal.

Galat taksiran regresi variabel *Organization Citizenship Behavior* (Y) atas Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) menghasilkan nilai  $L_o$  maksimal sebesar 0,088, sedangkan diketahui untuk L tabel dengan taraf signifikansi  $\alpha=0,05$  pada  $n=91$  adalah 0,093, sehingga diketahui bahwa  $L_o < L_t$  ( $0,088 < 0,093$ ), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima artinya galat taksiran kedua variabel berdistribusi normal.

#### 2. Uji homogenitas

Pengujian varians regresi Y atas  $X_1$  menghasilkan harga  $\chi^2_{hitung}$  sebesar 31,74 sedangkan  $\chi^2_{tabel}$  pada taraf nyata alpha 0,05 dk=60-1 diperoleh nilai sebesar 79,1. Ternyata  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  atau  $31,74 < 79,1$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa varians Y atas  $X_1$  adalah homogen.

Pengujian varians regresi Y atas  $X_1$  menghasilkan harga  $\chi^2_{hitung}$  sebesar 50,00 sedangkan  $\chi^2_{tabel}$  pada taraf nyata alpha 0,05 dk=61-1 diperoleh nilai sebesar 79,1. Ternyata  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  atau  $50,00 < 79,1$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa varians Y atas  $X_2$  adalah homogen.

### Pengujian hipotesis

#### 1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dengan *Organization Citizenship Behavior* (Y)

Hipotesis pertama yang diajukan adalah “Terdapat hubungan positif Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior*”. Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana  $X_1$  dengan Y, diperoleh nilai  $b = 0,324$  dan nilai konstanta  $a =$

98,063. Dengan demikian persamaan regresi  $\hat{Y}=98,063+0,324X_1$  persamaan regresi tersebut dinyatakan linear. Persamaan regresi pasangan data antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior* pada tabel di atas adalah linear, karena  $F_{hitung} 1,60 < 1,65$ , maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel *Organization Citizenship Behavior*.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformasional semakin tinggi pula *Organization Citizenship Behavior*. Temuan dalam penelitian ini sekaligus menolak  $H_0$  yang menyatakan “tidak terdapat hubungan positif Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior* dan menerima  $H_1$  yang menyatakan terdapat hubungan positif Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior*”.

## 2. Hubungan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) Dengan *Organization Citizenship Behavior* (Y)

Hipotesis kedua yang diajukan adalah “Terdapat hubungan positif Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior*”. Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana  $X_1$  dengan Y, diperoleh nilai  $b = 0,388$  dan nilai konstanta  $a = 88,337$ . Dengan demikian persamaan regresi  $\hat{Y}=88,337+0,388X_2$  persamaan regresi tersebut dinyatakan linear. Persamaan regresi pasangan data antara Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* pada tabel di atas adalah linear, karena  $F_{hitung} 1,20 < 1,65$ , maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel *Organization Citizenship Behavior*.

Hasil analisis hubungan sederhana tersebut berarti bahwa terdapat hubungan yang positif Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja semakin tinggi pula *Organization Citizenship Behavior*. Temuan dalam penelitian ini sekaligus menolak  $H_0$  yang menyatakan “tidak terdapat hubungan positif Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* dan menerima  $H_1$  yang menyatakan terdapat hubungan positif Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior*”. Kekuatan Hubungan Kepuasan Kerja (variabel  $X_2$ ) dengan *Organization Citizenship Behavior* (variabel Y) dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Besaran koefisien determinasi tersebut adalah sebesar  $(0,509)^2 = 0,259$ . Besaran ini memberikan pengertian bahwa 25,9% variasi *Organization Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh variasi Kepuasan Kerja.

## 3. Hubungan Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) Secara Bersama-Sama Dengan *Organization Citizenship Behavior* (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda antara pasangan data Kepemimpinan Transformasional (variabel  $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja (variabel  $X_2$ ) secara bersama-sama dengan *Organization Citizenship Behavior* (variabel Y), diketahui bahwa nilai koefisien regresi ganda  $b_1 = 0,262$  dan  $b_2 = 0,263$  dengan nilai konstanta  $a$  sebesar 65,769. Dengan demikian bentuk Hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional (variabel  $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja (variabel  $X_2$ ) dengan *Organization Citizenship Behavior* (variabel Y) digambarkan oleh persamaan regresi, yaitu:  $\hat{Y} = 65,769+0,262X_1 + 0,263X_2$ .

Analisis korelasi ganda pasangan data Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* menghasilkan koefisien korelasi ganda  $r_{y.12}$  sebesar 0,685. Rangkuman hasil analisis korelasi ganda antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* dan uji F. Hasil analisis menunjukkan bahwa besaran koefisien korelasi  $r_{y.12}$  sebesar 0,685 berarti Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama mempunyai hubungan yang positif dengan *Organization Citizenship Behavior*. Dengan demikian berarti

semakin baik Kepemimpinan Transformasional dan semakin baik Kepuasan Kerjanya, semakin baik pula *Organization Citizenship Behavior* tersebut.

#### 4. Korelasi parsial

Hasil perhitungan memperoleh besaran  $r_{y1.2}$  sebesar 0,533. Uji signifikansi koefisien korelasi parsial menggunakan statistik uji “t” dan memperoleh hasil  $t_{hitung}$  sebesar 13,195. Besaran ini dikonsultasikan dengan  $t_{tabel}$  dalam tingkat sangat signifikansi 0,05; diperoleh besaran t sebesar 1,980 atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Dengan demikian koefisien korelasi parsial  $r_{y1.2}$  dapat dinyatakan sangat signifikan. Artinya Kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi yang signifikan (berarti) terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*, berarti hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* tidak dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja.

Analisis korelasi parsial dilakukan antara variabel Y dengan variabel  $X_2$  dalam kondisi variabel  $X_1$  dikontrol (tetap). Hasil perhitungan memperoleh besaran  $r_{y2.1}$  sebesar 0,407. Uji signifikansi koefisien korelasi parsial  $r_{y2.1}$  menggunakan statistik uji “t” dan memperoleh hasil  $t_{hitung}$  sebesar 7,852. Besaran ini dikonsultasikan  $t_{tabel}$  dalam tingkat signifikansi 0,05, diperoleh besaran t sebesar 1,980 atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Dengan demikian koefisien korelasi parsial  $r_{y2.1}$  dapat dinyatakan sangat signifikan. Artinya Kepuasan Kerja memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*, berarti hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* tidak dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional.

## PEMBAHASAN

### 1. Hubungan Positif antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior*

Pengujian hipotesis pertama menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior* yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 13,195 lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi alpha 0,05 yaitu 1,980 atau  $13,195 > 1,980$ . Pola Hubungan kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = a + bX_1$  atau  $\hat{Y} = 98,063 + 0,324X_1$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu satuan tingkat Kepemimpinan Transformasional akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan *Organization Citizenship Behavior* sebesar 0,324 pada konstanta 98,063.

Hasil analisis korelasi sederhana antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior* diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{y1}$  sebesar 0,603. Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior* adalah positif, artinya semakin baik Kepemimpinan Transformasional semakin baik pula *Organization Citizenship Behavior* tersebut. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah Kepemimpinan Transformasional, semakin rendah pula *Organization Citizenship Behavior*.

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior* dapat diketahui dengan jalan mengkuadratkan peroleh nilai koefisien korelasi sederhananya. Hasil pengkuadratan nilai koefisien korelasi sederhananya adalah sebesar 0,364. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 36,4% variasi perubahan *Organization Citizenship Behavior* ditentukan/dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas. Artinya, jika seluruh Guru Tetap Yayasan SMK Swasta se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor

diuji maka variasi pasangan skor kedua variabel tersebut akan berdistribusi dan mengikuti pola Hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior* sesuai persamaan garis regresi  $Y = a + bX_1$  atau  $Y = 96,249 + 0,322X_1$ .  $\hat{Y} = a + bX_1$  atau  $\hat{Y} = 98,063 + 0,324X_1$ .

Dari uraian di atas diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya *Organization Citizenship Behavior* dimana diketahui bahwa kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pimpinan dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap bawahan agar bersikap mandiri dalam mengajar terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dengan indikator (1) Karisma, (2) *Idealized Influenced*, (3) *Inspiration Motivation*, (4) *Intellectual Stimulation*, dan (5) *Individualized Consideration*, dimana diketahui dari hasil penelitian bahwa terdapat dua indikator yang perlu untuk diperbaiki dengan segera yaitu indikator (1) *Individualized Consideration* dan (2) Karisma, sedangkan indikator yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan dari variabel Kepemimpinan Transformasional adalah (1) *Idealized Influenced*, (2) *Inspiration Motivation*, dan (3) *Intellectual Stimulation*.

Kepemimpinan Transformasional berdasarkan pendapat Bass dan Riggio (2006: h.6) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional merangsang dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri.

*OCB* adalah perilaku karyawan yang bersifat sukarela untuk bekerja melebihi kewajiban kerja formalnya dengan tanpa mengharap imbalan dari organisasi, dengan indikator sebagai berikut : a) *Altruism* : Mengacu pada perilaku ingin membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam organisasi, b) *Conscientiousness* : perilaku yang melebihi persyaratan peran minimum yang diharapkan oleh organisasi, c) *Sportsmanship* : Perilaku Menoleransi Kondisi di bawah kondisi ideal, tanpa komplain berlebihan, d) *Courtesy* : Perilaku mencegah munculnya berbagai masalah berkaitan dengan pekerjaan, e) *Civic virtue* : Perilaku yang menunjukkan keterlibatan individu secara konstruktif dalam proses organisasi yang melebihi tuntutan minimum pekerjaannya.

Ketika gaya kepemimpinan transformasional mampu mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, guru akan merasa nyaman dalam bekerja. Hal ini akan berdampak besar terhadap bagaimana kinerja guru. Ketika guru merasa puas dengan situasi dan kondisi lingkungan kerjanya, maka kemungkinan besar kinerjanya akan sangat baik. Bahkan jika seorang guru merasa puas dengan lingkungan dan situasi kerjanya bukan tidak mungkin akan menghasilkan kinerja sukarela guru atau biasa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Penelitian yang dapat mendukung hasil dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Jiang, et al. (2017) yang berjudul "*The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior*" dalam penelitian ini dijelaskan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi memainkan peran mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Temuan mengungkapkan bahwa kinerja berkelanjutan karyawan secara positif dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Selain itu, lebih dari setengah pengaruh itu dimediasi oleh perilaku kewarganegaraan organisasi mereka. Temuan ini mengingatkan manajer proyek tentang perlunya memperhatikan kepemimpinan transformasional, menumbuhkan perilaku kewarganegaraan organisasi, dan dengan demikian untuk akhirnya meningkatkan kinerja berkelanjutan karyawan.

## 2. Hubungan Positif antara Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior*

Pengujian hipotesis kedua menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,852 lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi alpha 0,05 yaitu 1,980 atau  $7,852 > 1,980$ . Pola Hubungan kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = a + bX_2$  atau  $\hat{Y} = 88,337 + 0,388X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit skor Kepuasan Kerja akan mengakibatkan terjadinya perubahan skor *Organization Citizenship Behavior* sebesar 0,388 pada konstanta 88,337.

Hasil analisis korelasi sederhana antara Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{y2}$  sebesar 0,509. Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* adalah positif, artinya semakin tinggi Kepuasan Kerja akan semakin tinggi pula *Organization Citizenship Behavior* tersebut. Demikian pula sebaliknya, makin rendah Kepuasan Kerja, semakin rendah pula *Organization Citizenship Behavior* tersebut.

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* dapat diketahui dengan jalan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi sederhananya. Hasil pengkuadratan nilai koefisien korelasi sederhananya adalah sebesar 0,259. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 25,9% variansi perubahan *Organization Citizenship Behavior* ditentukan/dijelaskan oleh Kepuasan Kerjanya dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas. Artinya jika seluruh Guru Tetap Yayasan SMK Swasta se-Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor diukur tentang Kepuasan Kerja, maka variasi pasangan skor kedua variabel tersebut akan berdistribusi dan mengikuti pola Hubungan variabel Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = a + bX_2$  atau  $\hat{Y} = 88,337 + 0,388X_2$ .

Dari hasil penelitian di atas dapat diketahui bahwa Kepuasan Kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *Organization Citizenship Behavior*, dimana Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya yang menunjukkan sejauh mana individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan mereka. Adapun indikatornya adalah : a) Gaji/Upah (*Pay*), b) Promosi (*Promotion*), c) Teman sekerja (*Workers*), d) Atasan (*Supervision*), e) Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*). Berdasarkan hasil penelitian terdapat indikator dari Kepuasan Kerja yang perlu untuk segera diperbaiki yaitu tentang indikator gaji/upah yang diterima, sedangkan indikator yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan yaitu indikator (1) Promosi, (2) Teman Sekerja (*Workers*), (3) Supervisi Atasan, dan (4) Pekerjaan.

Wood, *et al.* (2001:113) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaannya. Adapun faktor yang mempengaruhinya adalah : a) pekerjaan, yaitu tanggung jawab, minat dan perkembangan ; b) hubungan dengan rekan kerja, yaitu hubungan yang harmonis dan saling menghormati; c) peluang promosi, yaitu kesempatan untuk kemajuan jabatan pekerjaan; d) upah, yaitu bayaran yang dirasa cukup dan adil dibandingkan dengan bayaran lain yang diterima.

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi guru dalam melaksanakan tugasnya di suatu organisasi. Jika seseorang merasa puas baik secara fisik maupun secara psikologis dengan situasi dan kondisi lingkungan kerjanya, maka kinerja akan menjadi efektif



sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing. Jika kinerja telah berjalan dengan baik, maka akan memperkuat perilaku *OCB* yang baik pula sehingga menjadikan sikap kerja sama antar guru untuk saling membantu secara sukarela yang bertujuan untuk memajukan organisasi.

Mencermati kedua konsep tersebut di atas dapat terlihat bahwa guru yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi tentunya akan berusaha agar dapat bekerja lebih baik lagi bukan untuk penghargaan/prestasi tetapi untuk mencapai keberhasilan bersama dalam rangka meningkatkan hasil pembelajaran yang efektif sehingga menghasilkan kualitas lulusan sesuai dengan harapan masyarakat, sebaliknya apabila dalam pelaksanaan di lapangan Kepuasan Kerja guru rendah karena tidak ada dorongan baik dari dalam diri individu itu sendiri maupun dari luar khususnya kepala sekolah maka hasil pembelajaran tidak akan maksimal dan *Organization Citizenship Behavior* tidak akan tercapai.

Penelitian yang mendukung hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Waspodo dan Minadaniati (2012) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Karyawan Pada PT. Trubus Swadaya Depok menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi *OCB* karyawan karyawan pada PT. Trubus Swadaya, khususnya pada Divisi Redaktur Pelaksana, Divisi Pengembangan Produk, Divisi Pracetak, dan Divisi Akuntansi dan Keuangan. Persentase sumbangan kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap *OCB* karyawan sebesar 15,7%. Selebihnya, 84,3% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terlibat dalam model persamaan regresi linier berganda tersebut.

### 3. Hubungan Positif antara Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja bersama-sama dengan *Organization Citizenship Behavior*

Pengujian hipotesis menyimpulkan terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama dengan *Organization Citizenship Behavior* yang ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 12,370.

Pola Hubungan ketiga variabel yang dinyatakan oleh persamaan regresi ganda  $\hat{Y} = a + b_1 + b_2$  atau  $\hat{Y} = 65,769 + 0,262X_1 + 0,263X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit skor Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja satu satuan akan mengakibatkan terjadinya perubahan *Organization Citizenship Behavior* sebesar 0,262 dan 0,263 pada konstanta 65,769.

Hasil analisis korelasi ganda antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja diperoleh nilai koefisien korelasi ganda sebesar  $r_{y,12}$  sebesar 0,685. Nilai ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama dengan *Organization Citizenship Behavior* adalah positif. Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi  $R_{y,12}^2$  sebesar 0,685. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa lebih kurang 48,9% variasi perubahan *Organization Citizenship Behavior* ditentukan/dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas. Artinya jika seluruh guru diteliti Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama dengan melihat *Organization Citizenship Behavior*, maka variasi pasangan skor ketiga variabel akan mengikuti pola persamaan regresi  $\hat{Y} = 65,769 + 0,262X_1 + 0,263X_2$ .

Dengan demikian berarti semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional dan semakin tinggi Kepuasan Kerja, semakin tinggi pula *Organization Citizenship Behavior*. Sebaliknya

---

semakin rendah Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja, semakin rendah pula *Organization Citizenship Behavior*.

Adanya lingkungan kerja yang kondusif melalui kepemimpinan transformasional yang memiliki nilai-nilai visioner, kreatif, inovatif ke arah kemajuan organisasi akan menumbuhkan suasana bekerja yang nyaman sehingga kepuasan kerja guru menjadi terpenuhi. Jika seseorang telah terpenuhi kepuasannya baik secara fisik maupun secara psikologis akan memicu perilaku *OCB* yang semakin baik sehingga memperkuat sikap kerja sama yang erat antar sesama guru saling membantu tanpa mengharap imbalan demi kemajuan organisasi.

Untuk mengetahui kontribusi murni masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat telah dilakukan analisis korelasi parsial. Kontribusi murni masing-masing variabel diketahui dengan melakukan pengontrolan variabel bebas lain. Hasil analisis tersebut dilaporkan berikut ini:

*Pertama*, Kontribusi murni variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior* jika Kepuasan Kerja dalam keadaan konstan, diperoleh nilai sebesar 36,4%. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya kontribusi Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Dengan demikian Kepemimpinan Transformasional bukanlah satu-satunya variabel yang dapat menentukan *Organization Citizenship Behavior*, melainkan masih ada variabel lain yaitu Kepuasan Kerja yang ikut berpengaruh.

*Kedua*, Kontribusi murni variabel bebas Kepuasan Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* jika Kepemimpinan Transformasional dalam keadaan konstan, diperoleh nilai sebesar 25,9%. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya kontribusi Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*, yang berarti bahwa Kepuasan Kerja bukanlah satu-satunya variabel yang dapat menentukan *Organization Citizenship Behavior*, melainkan masih ada variabel lain yaitu Kepemimpinan Transformasional yang ikut mempengaruhi. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang mempunyai hubungan yang paling kuat dan kontribusi yang paling besar dengan variabel terikat adalah Kepemimpinan Transformasional.

*Ketiga*, Kontribusi murni variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama dengan *Organization Citizenship Behavior* jika Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dalam keadaan konstan, diperoleh nilai sebesar 46,9% persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa ada kontribusi Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*, yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja bukanlah satu-satunya variabel yang dapat menentukan *Organization Citizenship Behavior*, melainkan masih ada variabel lain yang mempengaruhi.

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap data hasil penelitian dapat disimpulkan terdapat hubungan positif sangat signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organization Citizenship Behavior*, antara kepuasan kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* dan antara Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja bersama-sama dengan *Organization Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil penelitian ini maka untuk meningkatkan *Organization Citizenship Behavior* dapat dilakukan dengan mengembangkan dan memperbaiki kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Andriani, Gita. Djalali, M.As'ad dan Sofiah, Diah.(2012).Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*.Vol. 03, No.01. Hal. 341-354
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Yogyakarta : PT. Rineka Cipta.
- B. Madhu dan Krishnan, Venkat R.. (2005). Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior. India: *Prestige Journal of Management and Research* Vol. 9 No. 1 : 2.
- Barr dan Pawar. (2015). The Factors affecting Organization Citizenship Behavior: A Study in the Fitness Industry. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Research Journal* (ISSN: 2311-3197) Vol: 1 Issue 2, pp.374-375
- Bass, Bernard M dan Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- David L. Tumipseed.(2012). *Handbook of Organizational Behavior : A Review of Good Soldier Activity in Organizations*.New York : Nova Science Publisher, inc.
- Djarwanto Ps.SE. (2001) . *Mengenal Beberapa Uji Statistik Dalam Penelitian*. Yogyakarta:Liberty.
- Djatun,R., Sutijan, & Sukirno. (2009). *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Surakarta : Learning Resources Center FKIP UNS.
- Erkutlu,Hakan.(2008).The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case. *Journal of Management Development* Vol. 27 No. 7 pp. 708-726
- Fitriastuti, Triana.(2013) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *JDM* Vol. 4, No. 2,pp: 103-114.
- J.A. Colcuitt, J. LePine, and M. Wesson.(2009) *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- J.A. Colquitt, J.A. Lepine, and M.J. Wesson.(2011) *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr., and R. Konopaske.(2006) *Organization: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill.
- J.L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly,Jr., dan Robert Konopaske.(2008). *Organization Behavior, Structure Processes*.New York : Mc Graw Hill Companies Inc.
- J. Wood, J. Wallace and R.M. Zeffane,(2001).*Organizational Behavior : A Global Perspective, 2nd edition*.Milton Qld : John Willey and Sons Australia, Ltd.
- Kinicki, Angelo dan Williams, Brian K.. (2008). *Management A Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred.(2011).*Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mc Shane and Von Glinow.(2010). *Organizational Behavior Emerging Knowledge an Practice for the real World*. New York McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mei Lee.(2004) Transformational Leadership: Is It Time For A Recall?. *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 1, No. 1. pp.18
- Nadim Jahangir, Mohammad M. Akbar, and Mahmudul Haq.(2004). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *BRAC University Journal, Vol. 1, No. 2, pp. 75-85*

- Niroshaan Sivanathan, G. Cynthia Fekken.(2002).*Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership*. Leadership & Organization Development Journal 23/4 pp.198-204
- Paul E. Spector. (2008). *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice, fifth edition*. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Riadi, Edi. (2014). *Metode Statistika: Parametrik & Non-Parametrik*. Tangerang: Pustaka Mandiri.
- Rini, Dyah Puspita. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis* Vol. 1 No. 1. Hal. 78
- Rue W. Leslie dan Byar L. Lloyd.(2007). *Supervision : Key Link to Productivity, Ninth Edition*. New York : Mc Graw-Hill.
- Sanner-Stiehr, Ericka, Clair Reynolds Kueny. (2017). From the top-down: Transformational leadership considerations for health care organizations. *Journal of Hospital Administration*, Vol. 6, No. 4, pp.1-3
- Slamet,Y. (2006). *Metode Penelitian Sosial*. Surakarta : Sebelas Maret University Press.
- Soehartono, Irawan.(2011). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge.(2010) *Organizations Behavior, 15th edition*.New York : Pearson Education, Inc.
- Sudjana. (1992). *Metoda Statistika*. Bandung :Tarsito
- Sudjiono, Anas. (1994). *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Ung Hee Lee, Hye Kyoung Kim, and Young Hyung Kim.(2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 5, No. 1. pp : 56
- Vannecia Marchelle Soegandhi, Drs. Eddy M. Sutanto, M.Sc dan Roy Setiawan, S.Kom.,MM.,MSM..(2013).Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt. Surya Timur Sakti Jatim. *Jurnal AGORA* Vol. 1, No. 1,Hal. 2
- Waspodo, Agung dan Minadaniati, Lussy. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Pada PT. Trubus Swadaya Depok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*. Vol. 3 No. 1 : 3.