

**PENGARUH PERSEPSI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA
DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* GURU
SMA NEGERI 3 DENPASAR**

**A A Gd Kasunu Adipurwa¹
I Gede Riana²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia,
email : kasunuadipurwa18@yahoo.co.id/telp: +6282144005290

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada guru di SMA Negeri 3 Denpasar. Teknik pengambilan data yang dipakai dalam penelitian ini yaitu sampling jenuh karena semua anggota populasi digunakan sebagai responden. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh guru tetap yang sudah berstatus pegawai negeri sipil (PNS) sebanyak 46 orang guru. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian adalah teknik analisis jalur. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of transformational leadership on job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) at the teacher in SMA3 Negeri Denpasar. Data collection techniques used in this study is a sampling saturated because all members of the population used as a respondent. The number of samples in this study were all full-time teacher who has the status of civil servants (PNS) as many as 46 teachers. Data analysis techniques used in the study is the technique of path analysis. Based on the analysis found that transformational leadership and job satisfaction positive and significant impact on Organizational Citizenship Behavior. Transformational leadership and significant positive effect on job satisfaction.

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

PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi seperti saat ini dengan kompetisi yang semakin ketat, sumber daya manusia tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri, tetapi juga luar negeri (Westover, 2012). Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, perusahaan atau organisasi harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang sumber daya manusia (Ratnaningsih, 2013).

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) saat ini merupakan suatu keharusan dan bukan lagi merupakan suatu pilihan apabila perusahaan/organisasi ingin berkembang. Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Dewasa ini dalam menjalankan sejumlah tugas di sekolah, sumber daya manusia tidak cukup hanya melakukan tugasnya masing-masing sesuai dengan *job description* saja, namun mereka harus memiliki inisiatif dan peran yang lebih dan dapat memberi pengaruh positif bagi eksistensi organisasi. Walaupun dirasakan masih langka, tetapi munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB) menjadi hal yang positif bagi perusahaan atau organisasi.

OCB memberikan kontribusi pada organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk

mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Fitrianasari dkk., 2007). Organisasi juga berusaha untuk membentuk perilaku warga organisasi (OCB) di antara karyawan mereka untuk mencapai tenaga kerja yang memiliki motivasi tinggi (Mansoor dan Aslam, 2012).

Seperti halnya pada organisasi, di sekolah pun OCB sangat diperlukan. Sumber daya manusia yang ada di sekolah sangat diperlukan mulai dari mengajar siswa-siswi, mengajar ekstrakurikuler, membimbing dalam lomba-lomba dan masih banyak lagi. Banyaknya aktivitas yang dilakukan oleh guru-guru dibutuhkan suatu perilaku ekstraperan untuk menjalankan semua aktifitas tersebut sehingga organisasi menjadi lebih efektif.

SMA Negeri 3 Denpasar merupakan salah satu sekolah negeri unggulan yang ada di kota Denpasar. Sekolah yang terletak di daerah Denpasar Timur ini memiliki banyak guru, pegawai dan siswa. Berikut adalah jumlah guru dan pegawai yang dimiliki oleh SMA Negeri 3 Denpasar.

Tabel 1.
Jumlah Guru dan Pegawai di SMA Negeri 3 Denpasar

No	STATUS	GURU	PEGAWAI
1	Tetap	46	8
2	Tidak tetap	20	28
	Jumlah	66	36
TOTAL		102	

Sumber : SMA Negeri 3 Denpasar, 2014

Dengan cukup banyaknya sumber daya manusia yang tersedia, seringkali *job description* yang diberikan tidak dikerjakan dengan baik. Hal ini menjadi

masalah yang serius dan sangat berkaitan dengan eksistensi organisasi dalam hal ini sekolah. Tingkat OCB di SMA Negeri 3 Denpasar dapat dikatakan cukup rendah. Hal ini dapat terungkap ketika dilakukan observasi dan wawancara sementara dengan sejumlah guru di SMANegeri 3 Denpasar.

Masalah - masalah yang terjadi di SMA Negeri 3 Denpasar adalah sering kali *job description* yang ada tidak dikerjakan dengan baik. Contohnya adalah beberapa orang guru yang sudah diberikan tugas untuk mengajar siswa-siswi tetapi tidak mengajar dengan sungguh-sungguh. Hal ini tentu saja menjadi sebuah kerugian bagi para siswa-siswa. Mereka seharusnya mendapat pelajaran yang semestinya agar mereka bertambah pintar. Hal ini tidak hanya berpengaruh negatif pada siswa-siswi, tapi juga berpengaruh terhadap citra sekolah di mata masyarakat.

OCB berperan meningkatkan produktivitas rekan kerja dan peningkatan produktivitas manajerial (Ali dan Waqar, 2013). Munculnya OCB dapat menjadi gambaran adanya kinerja yang tinggi dalam organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya.

OCB adalah suatu “dorongan” melampaui persyaratan pekerjaan formal dan sulit untuk menegakkan atau bahkan mendorong untuk memunculkan OCB tersebut karena hal tersebut timbul dari diri sendiri (Alzubi, 2011). OCB juga

dapat didefinisikan sebagai perilaku yang tidak secara langsung diakui oleh sistem *reward* organisasi (Chen dan Chiu, 2009). Menurut Miao (2011) faktor-faktor kontekstual, seperti budaya organisasi dan dampak karakteristik pekerjaan keputusan terlibat langsung dalam OCB. Hal ini juga tampak bahwa individu dalam pengembangan organisasi berfokus akan bereaksi lebih baik terhadap OCB daripada individu dalam organisasi dengan hasil terfokus.

Menurut Jiao dan Richards (2011) beberapa studi telah meneliti hubungan antara tugas dan OCB. Karyawan dengan persepsi yang positif terhadap pekerjaannya akan menghasilkan keinginan yang lebih tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Keinginan tersebut akan memicu tumbuhnya OCB pada diri karyawan.

Selain OCB, faktor kepuasan kerja menjadi faktor penting bagi kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional dari sebuah pekerjaan (Darmawati dkk., 2004). Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan. Menurut Sani (2013), kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara jumlah imbalan yang diterima pekerja dan jumlah imbalan yang mereka yakini harus diterima. Karyawan yang puas umumnya lebih mudah untuk membuat kontribusi lebih dari peran OCB daripada yang lain. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan karyanya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan.

Dari pengertian tersebut di atas, perasaan positif maupun negatif yang dialami karyawan menyebabkan seorang dapat mengalami kepuasan maupun

ketidakpuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya terhadap pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, *supervisi*, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan. Dari berbagai penelitian yang telah banyak dilakukan, ketika karyawan ditanya tentang respon dari pekerjaan yang telah mereka lakukan, hasilnya bervariasi untuk berbagai elemen kerja serta secara umum karyawan merasakan kepuasan secara keseluruhan. Kepuasan kerja secara signifikan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional (Tondok, 2004).

Kepuasan kerja dan OCB memiliki hubungan yang logis untuk menganggap bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari perilaku OCB seorang karyawan. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaan cenderung memiliki perilaku OCB yang lebih daripada karyawan yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas akan pekerjaannya cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa puas juga mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka (Robbins, 2008:113).

Menurut Brahmasari dan Suprayetno (2008) kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan atau bekerja. Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada

perusahaan apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Koesmono, 2005).

Menurut Tondok dkk.(2004) kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karyawan karena sebagian besar waktu karyawan digunakan untuk bekerja. Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya (Koesmono, 2005).

Salah satu faktor penentu kinerja organisasi adalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan pola pendekatan atau cara yang dipilih dalam mengarahkan dan mempengaruhi pihak lain (Purnomo dan Cholil, 2010). Kepemimpinan sering disebut sebagai “orang” yang kuat dan dinamis yang dapat mempengaruhi manajemen organisasi (Ismail dkk., 2011). Kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk memotivasi bawahan dalam rangka pencapaian tujuan bersama (Maharani dkk., 2013).

Menurut Kaihatu dan Rini (2007) secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-

cara yang efektif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Kepemimpinan transformasional dapat diartikan juga sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya. Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana agar para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Dari pendahuluan tersebut maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dari pendahuluan dan rumusan masalah di atas ditemukan hipotesis sebagai berikut :

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3 :Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian yang dipilih bertempat di SMA Negeri 3 Denpasar. Peneliti memilih SMA Negeri 3 Denpasar karena peneliti telah mengobservasi sejak lama masalah OCB yang ada pada lokasi tersebut. Di samping itu, belum ada yang meneliti tentang sumber daya manusia pada lokasi tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru tetap yang sudah berstatus pegawai negeri sipil (PNS). Teknik pengambilan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah teknik *non probability sampling* yaitu sampling jenuh karena semua anggota populasi digunakan sebagai responden. Dengan jumlah populasi sebanyak 46 orang guru, maka semua akan dijadikan responden. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian adalah teknik analisis jalur (*path analysis*). Teknik analisis ini digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal atau sebab akibat antar variabel eksogen terhadap variabel endogen. Data penelitian diperoleh dengan menyebarkan observasi, wawancara, dan menyebarkan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2010:199). Kuesioner dalam penelitian ini adalah tentang kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini menggunakan pengukuran data yaitu skala *Likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:132).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian ini adalah guru tetap yang selain kepala sekolah yang bekerja di SMA Negeri 3 Denpasar sebanyak 40 orang. Karakteristik responden pada penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Karakteristik Responden

No	Usia	Jumlah	
		orang	presentase %
1	35-44	3	7.5
2	45 – 54	30	75
3	55>	7	17.5
	Jumlah	40	100

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	
		Orang	presentase %
1	S1	34	85
2	S2	6	15
	Jumlah	40	100

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	presentase %
1	Laki-laki	19	47,5
2	Perempuan	21	52.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Data Diolah, 2014

Hasil penelitian yang valid yaitu bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Untuk memenuhi nilai r , maka syarat minimumnya adalah $r > 0,3$, jika nilai $r < 0,3$ maka dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2010:188). Hasil uji validitas terhadap 30 responden disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	Pimpinan mempunyai kemampuan untuk memajukan sekolah	0,945	Valid
	Pimpinan mampu menciptakan semangat saya dalam bekerja	0,937	Valid
	Pimpinan mendorong saya untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas	0,951	Valid
	Pimpinan mendengarkan aspirasi saya	0,897	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan kemampuan saya	0,861	Valid
	Saya menyenangi pekerjaan saya	0,910	Valid
	Saya mempunyai hubungan baik dengan sesama rekan kerja	0,954	Valid
	Saya mendapatkan kesempatan untuk pengembangan karir	0,965	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y2)	Gaji yang saya terima sudah layak	0,946	Valid
	Saya bersedia membantu meringankan pekerjaan rekan kerja tanpa menghaparkan imbalan	0,942	Valid
	Saya selalu mentaati semua peraturan yang ada di sekolah	0,882	Valid
	Saya bersedia saling bertukar pikiran dalam menyelesaikan tugas	0,945	Valid
	Saya mudah menyesuaikan diri dengan situasi yang ada	0,929	Valid
	Saya selalu hadir dalam <i>event</i> yang diadakan oleh sekolah	0,748	Valid

Sumber :Data Diolah, 2014

Tabel 3. menunjukkan bahwa seluruh indikator pernyataan lebih besar dari 0,3 sehingga seluruh indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas data.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi dari instrumen. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Variabel yang dapat dinyatakan reliabel apabila Koefisien *Alpha Cronbach* = 0,6 artinya tingkat reliabilitas sebesar 0,6 merupakan indikasi reliabelnya sebuah konstruk. Hasil uji reliabilitas terhadap 46 responden disajikan pada Tabel 4

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,950	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	0,958	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y2)	0,934	Reliabel

Sumber :Data Diolah, 2014

Tabel 4 menunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga pernyataan pada kuesioner tersebut reliabel.

Uji Kaiser Meyer Olkin digunakan untuk mengetahui kecukupan sampel. Analisis faktor dianggap layak jika besaran KMO memiliki nilai minimal 0,5. Hasil uji KMO dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel5
Hasil Uji KMO

No	Variabel	KMO
1	Kepemimpinan Transformasional (X)	0.835
2	Kepuasan Kerja (Y1)	0.895
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y2)	0.841

Sumber :Data Diolah, 2014

Hasil uji yang ditunjukkan Tabel 4.5 memperlihatkan semua variabel memiliki KMO > 0,5. Hal ini menyimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki kecukupan sampel untuk analisis faktor. Kelayakan model uji faktor untuk masing-masing variabel dapat dilihat dari nilai *Measures of Sampling Adequacy* (MSA). Nilai MSA yang diperoleh dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6.
Nilai MSA

No	Variabel	Nilai MSA
X	Pimpinan mempunyai kemampuan untuk memajukan sekolah	0.792
	Pimpinan mampu menciptakan semangat saya dalam bekerja	0.842
	Pimpinan mendorong saya untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas	0.830
	Pimpinan mendengarkan aspirasi saya	0.894
Y1	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan kemampuan saya	0.929
	Saya menyenangi pekerjaan saya	0.903
	Saya mempunyai hubungan baik dengan sesama rekan kerja	0.896
	Saya mendapatkan kesempatan untuk pengembangan karir	0.866
	Gaji yang saya terima sudah layak	0.889
Y2	Saya bersedia membantu meringankan pekerjaan rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan	0.843
	Saya selalu mentaati semua peraturan yang ada di sekolah	0.860
	Saya bersedia saling bertukar pikiran dalam menyelesaikan tugas	0.817
	Saya mudah menyesuaikan diri dengan situasi yang ada	0.818
	Saya selalu hadir dalam <i>event</i> yang diadakan oleh sekolah	0.907

Sumber :Data Diolah, 2014

Pada Tabel 6 Nilai MSA masing-masing variabel lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti masing-masing model layak digunakan dalam analisis faktor. Hasil *Percentage of Variance* menjelaskan kemampuan dari masing-masing faktor untuk menjelaskan variasinya. Data nilai *Percentage of Variance* dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel7.
Nilai *Percentage of Variance*

No	Variabel	<i>Percentage of Variance</i>
1	X Kepemimpinan Transformasional	86,140
2	Y1 Kepuasan Kerja	85,710
3	Y2 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	73,972

Sumber :Data Diolah, 2014

Pada Tabel 7. nilai *percentage of variance* masing-masing variabel sudah lebih besar dari 60 persen. Hal ini berarti faktor dari masing-masing variabel memiliki kelayakan untuk menjelaskan variabel faktornya. Perhitungan koefisien *path* dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 17.0 for Windows* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 8.
Hasil Analisis Jalur (Regresi Substruktur 1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,000	0,089		0,000	1,000
Kepuasan Kerja	0,833	0,090	0,833	9,263	0,000

R²: 0,693
F Hitung : 85,810
Sig. F : 0,000

Sumber :Data Diolah, 2014

Hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 8, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \rho_1 X + e_1$$

$$Y_1 = 0.833X + e_1$$

Tabel 9.
Hasil Analisis Jalur (Regresi Substruktur 2)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,000	0,060		0,000	1,000
Kepuasan Kerja	0,520	0,110	0,520	4,744	0,000
Kepemimpinan Transformasional	0,450	0,110	0,450	4,102	0,000

R² :0,863
F Statistik : 116,849
Sig. F : 0,000

Sumber : Data Diolah, 2014

Hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 9, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = \rho_2 X + \rho_3 Y_1 + e_2$$

$$Y_2 = 0,520X + 0,450Y_1 + e_2$$

Berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar eror sebagai berikut :

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,693} = 0,307$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,863} = 0,137$$

Perhitungan pengaruh *error* (Pe_i), didapatkan hasil pengaruh *error* (Pe_1) sebesar 0,307 dan pengaruh *error* (Pe_2) sebesar 0,137. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \\ &= 1 - (0,307)^2 - (0,137)^2 \\ &= 1 - (0,614) - (0,274) \\ &= 1 - 0,168 = 0,832 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0,832 mempunyai arti bahwa sebesar 83 persen variasi *organizational citizenship behavior* para guru dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional dan variasi kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 17 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel dirangkum dalam Tabel 10

Tabel 10.
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh
Kepemimpinan Transformasional (X), Kepuasan Kerja (Y1), dan
***Organizational Citizenship Behavior* (Y2)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja Y1 (p2 x p3)	Pengaruh Total
X → Y ₁	0,833	0,433	0,400
X → Y ₂	0,450	-	0,450
Y ₁ → Y ₂	0,520	-	0,520

Sumber :Data Diolah, 2014

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,450. Nilai Sig. t 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahmi (2013) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Apabila intensitas penerapan kepemimpinan transformasional tinggi, maka tingkat OCB akan meningkat pula. Sabran (2008) juga menunjukkan hasil yang sama, yaitu dimana kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang mempengaruhi adanya sikap, persepsi serta perilaku karyawan untuk kemudian dijadikan sebagai motivasi dalam peningkatan OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Humphrey (2012) menyebutkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Lamidi (2008) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki

pengaruh positif terhadap OCB, dimana semakin tinggi persepsi yang dimiliki bawahan terhadap atasannya, maka OCB akan semakin tinggi pula.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,833. Ini berarti bahwa Sig t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tondok (2004) bahwa persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja berkorelasi secara positif dan sangat signifikan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Omar (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah mediator yang signifikan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Hal yang sama juga diteliti oleh Belias (2014) bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti cukup tepat dan efektif, memiliki pengaruh positif pada beberapa aspek, seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,520. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sambung (2011) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja mampu

meningkatkan perilaku ekstra peran (OCB). Menurut Rini dkk.(2013) dalam penelitiannya pada sejumlah karyawan swasta di Semarang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Menurut Sesen dkk.(2012) membuktikan bahwa adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap OCB pada guru sekolah menengah di Turki. Sesen menyebutkan bahwa kepuasan kerja selain dapat mempengaruhi OCB, juga dapat dipengaruhi oleh OCB sendiri. Sementara itu, Bowling (2010) dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan di SMA Negeri 3 Denpasar berpengaruh positif terhadap OCB para guru. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di SMA Negeri 3 Denpasar berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja para guru. Kepuasan kerja yang dirasakan para guru di SMA Negeri 3 Denpasar berpengaruh positif terhadap OCB para guru.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka saran yang dapat disampaikan yaitu pimpinan harus mampu menciptakan semangat para guru dalam bekerja. Dalam hal ini, pimpinan hendaknya dapat mendekati diri secara personal agar dapat membantu dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada dan memberikan motivasi-motivasi agar para guru dalam bersemangat dalam

bekerja. Pemberian bonus-bonus bagi guru yang berprestasi juga patut untuk dilakukan untuk merangsang para guru untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin bagi sekolah. Dalam hal pembagian tugas-tugas, pimpinan harus memperhatikan kemampuan guru-guru yang diberi tugas tersebut. Pembagian tugas hendaknya berdasarkan latar belakang pendidikan dan jabatan yang dipegang. Pemberian tugas pada orang yang tepat akan membuat pengerjaan dari tugas tersebut menjadi maksimal. Setiap *event* yang diadakan oleh sekolah, hendaknya selalu dikoordinasikan dan dikomunikasikan dengan baik ke semua guru. Pimpinan dalam hal ini dapat merangkul guru-guru yang berkaitan dengan *event* tersebut agar bersedia hadir. Pemberian honor yang layak sangat diperlukan agar para guru berkenan hadir dalam *event* yang dibuat oleh sekolah.

REFERENSI

- Alzubi, Hasal Ali. 2011. Organizational Citizenship Behavior and Impacts Knowledge Sharing: An Empirical Study. *International Business Research*, 4: pp: 221-227.
- Ali, Usma and Shaista Waqar. 2013. Teacher's Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles. *Pakistan Journal of Psychological Research*. 28.
- Belias, Dimitrios and Anthanasios Koustelios. 2014. Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3): pp:187-200.
- Bowling, Nathan. 2009. Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *J Bus Psychol* (2010), 25: pp:119-130.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2): h: 124-135.

- Chen, Chien-Cheng and Su-Fan Chiu. 2009. The Mediating Role of Job Involvement in The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*. pp: 474-494.
- Darmawati, Arum., Lina Nur Hidayati., Dyna Herlina S. 2004. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta).
- Fitrianasari, Diri., Umar Nimran dan Hamidah Nayati Utami. 2007. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Profit*, 7(1).
- Humphrey, Amber. 2012. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors : The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(1): pp:247-268.
- Ismail, Azman., Hasan Al-Banna Mohamed., Ahmad Zaidi Sulaiman., Mohd Hamran Mohamad and Munirah Hanim Yusuf. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1).
- Jiao, Changquan and David A Richards. 2011. Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *J Bus Psychol*, pp: 11-25.
- Kaihatu, Thomas Stefanus dan Wahyu Astjarjo Rini. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran (Studi pada Guru-Guru SMU di kota Surabaya). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98(1): h: 49-61.
- Koesmono, H Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2): h: 171-188.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8(1): pp: 25-37.
- Mansoor, Narmeen., Hassan Danial Aslam and T Javad. 2012. Exploring Organizational Citizenship Behavior and its Critical Link to Employee

Engagement for Effectual Human Resources Management in Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(1): pp: 567-576.

Maharani, Vivin., Eka Afnan Troena dan Noermijati. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17).

Miao, Ren-Tao. 2011. Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. Institute of Behavioral and Applied Management

Omar, W A Wan and Fauzi Hussin. 2013. Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2): pp: 346-365.

Purnomo, Heru dan Muhammad Cholil. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1): h: 27-35.

Rahmi, Maptuhah. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja : Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Tesis. Universitas Udayana, h:332-336.

Ratnaningsih, S Y. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Media Mahardhika, 11(2).

Rini, Dyah.,Rusdarti.,Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior : Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang. *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1): pp:212-215.

Robbins, Stephen P and Timothy A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.

Sabran., Thoyib., Troena., Salim. 2010. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasional, Kepercayaan Organisasional, Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior : Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Kalimantan Timur. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(4): h:1083-1088.

- Sambung, Roby.,Thoyib, Armanu.,Troena,Eka.,Surachman. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organizational dan Profesionalisme Dosen terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen : Studi pada Universitas Palangkaraya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*,10(1): h:96-102.
- Sani, Achmad. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15): pp: 57-67.
- Sesen,Harun., Basim Nejat. 2012. Impact of Satisfaction and Commitment on Teachers' Organizational Citizenship. *Educational Psychology*, 32(4): pp: 475-491.
- Tondok, Marselius Sampe dan Rita Andarika. 2004. Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan, 1(1).
- Sugiyono, 2010.*Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2012.*Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Westover, Jonathan H. 2012. Comparative Welfare State Impacts on Work Quality and Job Satisfaction: A Cross-national Analysis. *International Journal of Social Economics*, 39(7): pp: 503-525.