

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN OCB
PADA SERENE VILLAS**

**I Nyoman Yogi Antara Putra¹
I Wayan Gede Supartha²**

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
Email : yogiantaraputra433@yahoo.com / telp: +62 87 86 25 04 585

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini dilakukan pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali dengan menggunakan sampel sebanyak 94 responden. Data dianalisis dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif serta pemimpin yang mampu berbaaur akan membuat karyawan merasa puas. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dimana sikap pemimpin yang membuat karyawan nyaman bekerja mempengaruhi karyawan untuk tepat waktu dalam bekerja serta berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dimana karyawan yang puas akan lebih sering berbicara secara positif sehingga akan menimbulkan perilaku OCB yang ditunjukkan dengan cara membantu sesama rekan kerjanya secara sukarela.

Kata kunci : *kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior.*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership on employee job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). This research was conducted at Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali with a sample of 94 respondents. Data were analyzed by using path analysis (path analysis). Based on the analysis, it was found that transformational leadership and significant positive effect on job satisfaction. Leaders who are able to encourage his followers to act creatively as well as leaders who are able to blend will make employees feel satisfied. Transformational leadership and significant positive effect on organizational citizenship behavior (OCB), in which the attitude of leaders who make employees comfortable work affects employees to be punctual in their work and participate in every activity. Employee satisfaction and significant positive effect on organizational citizenship behavior (OCB) in which a disgruntled employee will often talk in a positive way that will cause OCB behaviors demonstrated by helping fellow coworkers voluntarily

Keywords : *transformational leadership, job satisfaction, organizational citizenship behavior.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan harta atau aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh satu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia (Ardana, dkk., 2012:3). Apabila unsur manusia ini tidak mampu menunjukkan kinerjanya yang maksimal maka dapat dipastikan individu tersebut tidak akan mampu bertahan lama dalam menghadapi perubahan yang akan terus terjadi. Perusahaan akan sangat memerlukan karyawan yang mau bekerja melebihi dari yang seharusnya dilakukan yaitu perilaku *extra-role*. Perilaku yang menjadi tuntutan saat ini tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role* dimana karyawan mau bekerja melebihi dari yang seharusnya dilakukan atau diluar tugas formal mereka (Rini, dkk., 2013).

Salah satu perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan didalam perusahaan yaitu perilaku *extra-role* atau disebut juga perilaku *organizational citizenship behavior* (perilaku kewarganegaraan organisasi) (Perdana, 2010). OCB merupakan kunci kesuksesan suatu organisasi, misalnya ketika timbal balik yang dirasakan karyawan tidak memberikan yang diharapkan atau tidak adil maka kemungkinan besar karyawan akan kehilangan ketertarikannya untuk menampilkan perilaku OCB. Karyawan yang sering bekerja *overtime* dapat bekerja lebih efisien dari segi waktu maupun tenaga apabila dapat memunculkan perilaku OCB (Firdaus, 2010).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberikan penghargaan

oleh perolehan kinerja tugas (Paramita, 2012). Perilaku OCB sering kali diabaikan karena dianggap sebagai hal kecil yang dilakukan oleh seseorang meskipun hal tersebut tidak diarahkan untuk melakukannya.

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki semangat kerja yang tinggi pula, sehingga prestasi kerjanya akan maksimal pula, sebaliknya karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah akan menyebabkan prestasi kerjanya menjadi buruk (William dan Setiawan, 2013). Dalam mencapai kepuasan kerja karyawan diperlukan pemimpin untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan kemampuan di bidangnya. Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2007:170). Oleh karena itu, untuk dapat mempengaruhi para pengikutnya diperlukan suatu gaya kepemimpinan tertentu, dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang pemimpin di perusahaan berbeda-beda. Seseorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang dapat digunakannya dalam mempengaruhi orang lain. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di dalam perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Kresnandito, 2012). Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi

(Maulizar, 2012). Penelitian dari Atmojo (2012), Nur Insan *et al.* (2013) dan Suryanatha (2014) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Semakin meningkatnya perekonomian di Bali khususnya di Kuta, menyebabkan pertumbuhan bisnis hotel maupun villa semakin pesat. Perkembangan ini dapat dilihat dengan adanya peningkatan jumlah hotel dan villa dari tahun ke tahun, melihat fenomena tersebut dapat dinyatakan bahwa peluang bisnis di hotel maupun villa masih terbuka. Peningkatan jumlah hotel dan villa tersebut dapat dijadikan salah satu indikator meningkatnya minat investor terhadap usaha jasa tersebut. Salah satu villa yang berada di Seminyak adalah Serene Villas yang bergerak dibidang jasa penginapan. Tujuan dari penelitian ini yaitu (1) untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali (2) untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali (3) untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu (1) bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali (2) bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Serene Villas Seminyak, Kuta-

Bali (3) bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali.

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka dapat dikemukakan tujuan dari penelitian ini yaitu (1) untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali (2) untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali (3) untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi dalam Wuradji (2008:48). Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Kresnandito dan Fajrianti, 2012:80). Penelitian yang dilakukan oleh Atmojo (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Nur Insan *et al.* (2013) menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, tetapi model ini tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Chau Tseng dan Min Kang (2009) yang melakukan penelitian di Taiwan dengan peserta administrasi polri menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan

dan positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian-penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Seseorang yang memiliki OCB tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan disaat jam istirahat dengan sukarela (Ahdiyana, 2011). Hal ini ditunjukkan dari semakin seringnya pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (*Intellectual stimulation*) dan semakin banyak karyawan merasa percaya diri atas kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dan hal ini secara tidak langsung mempengaruhi karyawan untuk rela melakukan OCB (Hee Lee *et al.*, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Jung Lin *et al.* (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan karakteristik pekerjaan dan OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Srimulyani (2012) menyatakan bahwa secara teoritis dikatakan bahwa semakin transformasional gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka OCB pegawai dalam organisasi tersebut juga semakin baik. Temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB dimana arah hubungan positif. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian-penelitian sebelumnya dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentuan OCB dari seorang karyawan menurut Ahdiyana (2011). Kepuasan kerja karyawan merupakan cerminan dari perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka dan terhadap kemampuan organisasi untuk memperbaiki dan meningkatkan tingkat perasaan positif sekaligus mengurangi perasaan negatif antara karyawan. Hal ini akan berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan, khususnya terhadap organisasi (Mohammad *et al.*, 2011). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shokrkon dan Naami (2009) menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dan signifikan terhadap OCB. Najafi *et al.* (2011) dengan 378 sampel menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Serta penelitian yang dilakukan oleh Chiboiwa *et al.* (2011) menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berdampak positif terhadap OCB. Fatimah dan Halim (2011) dalam penelitiannya pada guru-guru sekolah menengah di Selangor Malaysia membuktikan terdapat hubungan yang positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian-penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

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

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif (hubungan) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dari dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:55). Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif untuk meneliti data yang bersifat statistik serta populasi dan responden dengan menggunakan metode sensus. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama penelitian ini dan analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Lokasi penelitian dilakukan pada Serene Villas yang beralamat di Jalan Drupadi No. 22 Basangkasa Seminyak, Kuta-Bali. Lokasi ini dipilih karena ditemukan masalah-masalah yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja karyawan, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Objek penelitian yaitu, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Variabel yang terkait dalam penelitian ini adalah variable eksogen dan endogen. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional (X). Variabel Endogen dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y_2). Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

OCB adalah bentuk perilaku atau kontribusi karyawan yang bukan merupakan kewajiban kerja formalnya (Robbins dan Judge, 2008:40). Menurut Wibowo dan Wiwik (2010) indikator untuk mengukur OCB adalah sebagai berikut.

- 1) *Altruism* adalah membantu rekan kerja dalam tugas. Diukur dari persepsi responden, *altruism* yaitu berinisiatif dalam membantu rekan kerja ketika beban pekerjaannya meningkat.
- 2) *Courtesy* adalah menggantikan orang lain dalam organisasi, tentang perubahan yang mempengaruhi kerja mereka. Diukur dari persepsi responden, *courtesy* yaitu bersedia menggantikan rekan kerja lain ketika mereka absen.
- 3) *Conscientiousness* adalah melaksanakan tugas melebihi kerja mereka. Diukur dari persepsi responden, *conscientiousness* yaitu sukarela akan melaksanakan tugas melebihi pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- 4) *Sportsmanship* adalah menahan diri dari keluhan tentang hal-hal yang tidak berarti. Diukur dari persepsi responden, *sportsmanship* yaitu selalu menahan diri tentang keluhan-keluhan yang ada dan mampu mematuhi peraturan.
- 5) *Civic virtue* adalah partisipasi dalam organisasi kewargaan. Diukur dari persepsi responden, *civic virtue* yaitu selalu ikut berpartisipasi dalam kegiatan pekerjaan perusahaan secara sukarela.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional yang dimiliki oleh seseorang mengenai kinerja pekerjaannya sikap ini dapat bersifat positif ataupun negatif (Hasibuan, 2007) dan (Taskina, 2009). Luthan (2006), indikator untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut.

1) Pekerjaan Itu Sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik. Karakteristik ini membuat pekerjaan lebih menantang karena pekerjaan yang

kurang menantang akan menciptakan kebosanan. Diukur dari persepsi responden bahwa dapat menggunakan kemampuan dan keterampilan dalam melakukan pekerjaan sendiri.

2) Gaji

Karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapannya. Diukur dari persepsi responden bahwa gaji yang diberikan sudah adil dan sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.

3) Rekan Kerja

Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Diukur dari persepsi responden bahwa tidak sulit untuk mengajak rekan kerja dalam hal bekerja sama.

4) Promosi

Pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggungjawab. Sebagian besar pegawai merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin. Diukur dari persepsi responden bahwa terdapat sedikit peluang untuk dipromosikan dalam pekerjaan ini.

5) Supervisi

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka mempunyai

supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan. Diukur dari persepsi responden bahwa supervisi memberikan umpan balik dan pengaruh yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan sehingga mampu menimbulkan kesadaran yang tinggi terhadap tujuan dan misi organisasi serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi (Kresnandito dan Fajrianti, 2012:80) dan (Wuradji, 2008:48). Wuradji (2008:51) indikator untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut.

- 1) *Charisma* adalah pemimpin transformasional memiliki sifat-sifat karismatik. Diukur dari persepsi responden, *charisma* yaitu memiliki karisma dalam menjalankan kepemimpinan sehingga dihormati oleh seluruh karyawan.
- 2) *Inspiration* adalah pemimpin transformasional kaya akan ide atau inspirasi. Di mata pengikutnya idenya selalu cemerlang. Diukur dari persepsi responden, *inspiration* yaitu mampu membangkitkan semangat bagi karyawan sehingga karyawan tidak ragu-ragu dalam menjalankan tugas.
- 3) *Intellectual stimulation* adalah upaya mempengaruhi atau mengarahkan pengikutnya, menggunakan pertimbangan yang dapat diterima nalar. Dia mengarahkan pengikutnya melalui pendekatan kesadaran. Diukur dari persepsi

responden, *intellectual stimulation* yaitu memiliki keyakinan dan insting yang kuat, sehingga berdampak positif bagi karyawan.

4) *Individual consideration* adalah pemimpin yang selalu memperhatikan kebutuhan dan potensi-potensi yang dimiliki pengikutnya. Diukur dari persepsi responden, *individual consideration* yaitu mampu memberikan dorongan bagi para karyawan sehingga karyawan bisa bertindak kreatif.

Teknik sampel jenuh atau sensus digunakan apabila semua populasi dijadikan sebagai responden, dengan ketentuan bila populasi kurang dari 100 orang (Riduwan dan Sunarto, 2007:17). Seluruh anggota populasi dalam penelitian ini dijadikan responden karena jumlah populasi yang relatif kecil yaitu 94 orang. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang efisien jika variabel diketahui pasti dan mengerti jawaban yang diharapkan dari responden. Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi yaitu pengumpulan data dilakukan secara langsung mengamati subjek dan keadaan yang terjadi di lokasi penelitian. Wawancara juga dilakukan dengan manajer serta beberapa karyawan Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali. Pengumpulan data dengan kuesioner dilakukan dengan menyebarkan daftar berupa pertanyaan kepada responden mengenai variabel dalam penelitian ini. Hasil jawaban kemudian diukur dengan menggunakan skala *Likert*. Uji validitas instrument dimaksudkan untuk menguji apakah butir-butir pertanyaan pada kuesioner sudah valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi *product moment*. Uji reliabilitas instrument digunakan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Konsisten berarti bila instrument beberapa kali digunakan untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan metode Cronbach's Alpha. Teknik analisis data yang digunakan yaitu teknik analisis jalur atau disebut juga *Path Analysis*. Teknik analisis jalur ini digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang dinyatakan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal atau sebab akibat yang tercipta dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini karakteristik responden yang digambarkan menyangkut tiga aspek yaitu, usia, jenis kelamin, lama bekerja dan tingkat pendidikan terakhir. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali. Karakteristik responden penelitian dapat dilihat pada uraian Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali

No.	Usia	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1.	20 – 25	21	22,34
2.	> 25 – 30	19	20,21
3.	> 30 – 35	31	32,98
4.	> 35	23	24,47
	Jumlah	94	100

No.	Jenis Kelamin	Orang	Persentase (%)
1.	Laki-laki	76	80,85
2.	Perempuan	18	19,15
	Jumlah	94	100

No.	Lama Bekerja (Tahun)	Orang	Persentase (%)
1.	< 5	67	71,28
2.	> 5 – 10	25	26,59
3.	> 10	2	2,13
	Jumlah	94	100

No.	Tingkat Pendidikan	Orang	Persentase (%)
1.	SMA / SMK	54	57,45
2.	Diploma	38	40,42
3.	Sarjana	2	2,13
	Jumlah	94	100

Sumber: *Data Primer Diolah, 2015*

Tabel 1 menunjukkan bahwa karyawan pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali yang berusia diatas 30 – 35 tahun lebih banyak dibandingkan usia yang lainnya. Jenis kelamin karyawan laki-laki lebih mendominasi dibandingkan karyawan perempuan yaitu 76 laki-laki dan 18 perempuan. Lama bekerja menunjukkan karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun lebih banyak dari pada 5 – 10 tahun dan diatas 10 tahun. Tingkat pendidikan karyawan SMA/SMK lebih dominan dibandingkan karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma dan Sarjana.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2, sebagai berikut.

No.	Variabel	Pertanyaan	Nilai Koefisien Korelasi	Nilai Cronbach Alpha
1.	Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,827	0,917
		X1.2	0,846	
		X1.3	0,843	
		X1.4	0,730	
2.	Kepuasan Kerja Karyawan	Y1.1	0,913	0,917
		Y1.2	0,665	
		Y1.3	0,796	
		Y1.4	0,783	
		Y1.5	0,812	
3.	Organizational Citizenship Behaviour (OCB)	Y2.1	0,689	0,900
		Y2.2	0,839	
		Y2.3	0,656	
		Y2.4	0,817	
		Y2.5	0,769	

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap butir pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien korelasi yaitu lebih besar dari 0,3 dinyatakan valid (Sugiyono, 2013:188) dan nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,6 dinyatakan reliabel.

Deskripsi Variabel Penelitian

Kepemimpinan Transformasional

Penilaian responden terhadap kepemimpinan transformasional pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Penilaian Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali

No	Pernyataan	Skor								Total	Rata-Rata
		1	%	2	%	3	%	4	%		
1	Charisma (X1.1)	-	-	20	21,3	24	25,5	50	53,2	312	3,32
2	Inspiration (X1.2)	-	-	18	19,1	29	30,9	47	50,0	311	3,31
3	Intelectual stimulation (X1.3)	-	-	18	19,1	25	26,6	51	54,3	315	3,35
4	Individual consideration (X1.4)	-	-	20	21,3	30	31,9	44	46,8	306	3,26

Sumber : *Data Primer diolah, 2015*

Tabel 3 menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional mempunyai rata-rata di atas 3 atau lebih besar dari 3, yang artinya responden dominan memilih jawaban dengan rentang nilai 3 (setuju) dan 4 (sangat setuju).

Kepuasan Kerja Karyawan

Penilaian responden terhadap kepuasan kerja karyawan pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali dapat dilihat pada Tabel 4

Tabel 4 Hasil Penilaian Responden Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Serene Villas Seminyak, Kuta-Bali

No	Pernyataan	Skor								Total	Rata-Rata
		1	%	2	%	3	%	4	%		
1	Pekerjaan itu sendiri (Y1.1)	-	-	18	19,1	30	31,9	46	48,9	310	3,30
2	Gaji (Y1.2)	-	-	12	12,8	40	42,6	42	44,7	312	3,32
3	Rekan kerja (Y1.3)	-	-	5	5,3	39	41,5	50	53,2	327	3,48
4	Promosi (Y1.4)	-	-	17	18,1	31	33,0	46	48,9	311	3,31
5	Supervisi (Y1.5)	-	-	16	17,0	27	28,7	51	54,3	317	3,37

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Tabel 4 menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja karyawan mempunyai rata-rata di atas 3 atau lebih besar dari 3, yang artinya responden dominan memilih jawaban dengan rentang nilai 3 (setuju) dan 4 (sangat setuju).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Penilaian responden terhadap *organizational citizenship behavior* pada Serene Villas Seminyak, Kuta Bali dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Hasil Penilaian Responden Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Serene Villas Seminyak, Kuta Bali

No	Pernyataan	Skor								Total	Rata-Rata
		1	%	2	%	3	%	4	%		
1	Altruism (Y2.1)	-	-	15	16,0	37	39,4	42	44,7	309	3,29
2	Courtesy (Y2.1)	-	-	11	11,7	37	39,4	46	48,9	317	3,37
3	Conscientiousness (Y2.3)	-	-	10	10,6	48	51,1	36	38,3	308	3,28
4	Sportsmanship (Y2.4)	-	-	16	17,0	33	35,1	45	47,9	311	3,31
5	Civic virtue (Y2.5)	-	-	13	13,8	38	40,4	43	45,7	312	3,32

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Tabel 5 menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap variabel *organizational citizenship behavior*(OCB) mempunyai rata-rata di atas 3 atau lebih besar dari 3, yang artinya responden dominan memilih jawaban dengan rentang nilai 3 (setuju) dan 4 (sangat setuju).

Hasil Analisis Jalur

Pengujian data pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) guna menguji pola hubungan yang mengungkapkan pengaruh variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung.

Tabel 6 Sub-struktur 1

Nama Kolom	Model Summary		Coefficients	
	R ² Square	Standardized Coefficient Beta	t	Sig.
Nilai	0,154			
X		0,392	4,087	0,00

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 6 menunjukkan bahwa pengaruh gabungan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu $R^2 = 0,154$ yang berarti kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 15,4 persen dan sisanya sebesar 84,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

Tabel 7 Sub-struktur 2

Nama Kolom	Model Summary		Coefficients	
	R ² Square	Standardized Coefficient Beta	T	Sig.
Nilai	0,776			
X		0,128	2,368	0,020
Y1		0,823	15,245	0,00

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 7 menunjukkan bahwa pengaruh gabungan variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan terhadap OCB yaitu $R^2 = 0,776$ yang berarti kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan mempengaruhi OCB sebesar 77,6 persen dan sisanya sebesar 22,4 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

Berdasarkan perhitungan terhadap substruktur 1 dan 2, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut.

1) Pengaruh langsung (*Direct effect*)

Besarnya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial dilihat dari nilai *Standardized Coefficient Beta* adalah sebagai berikut.

(1) Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

$$X \longrightarrow Y1 = 0,392$$

(2) Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

$$X \longrightarrow Y2 = 0,128$$

(3) Pengaruh variabel kepuasan kerja karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

$$Y1 \longrightarrow Y2 = 0,823$$

2) Pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*)

Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja karyawan.

$$\begin{aligned} X \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 &= (P1 \times P2) \\ &= (0,392 \times 0,823) \\ &= 0,323 \end{aligned}$$

3) Pengaruh total (*Total effect*).

$$\text{Pengaruh total} = \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}$$

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan} \\ &= 0,392 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh Total Kepuasan Kerja Terhadap } \textit{Organizational Citizenship Behavior} &= \\ &0,823 \end{aligned}$$

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja = $0,128 + 0,323 = 0,451$

Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi total :

$$R^2_m = 1 - (0,919)^2 - (0,473)^2$$

$$R^2_m = 1 - 0,189$$

$$R^2_m = 0,811$$

Artinya, keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 81,1 persen atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data sebesar 81,1 persen dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya yaitu 18,9 persen dijelaskan oleh variabel lain (tidak terdapat dalam model) dan *error*.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain terdapat kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship*

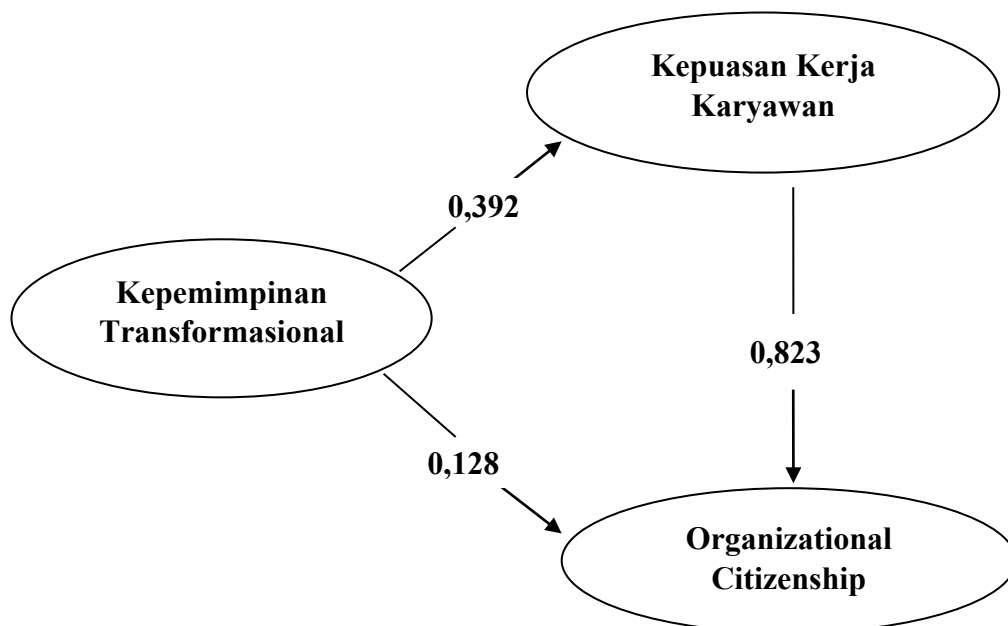
behavior sebesar $0,020 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain terdapat kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepuasan kerja karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada ketiga hipotesis penelitian, maka dapat digambarkan secara keseluruhan hubungan kausal empiris antar variabel sebagai berikut.

Gambar 1 Validasi Model Analisis Jalur Akhir



Implikasi Manajerial

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang melakukan stimuli-stimuli intelektual kepada para pengikutnya dilihat dari dimana pemimpin mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif. Pemimpin yang dapat berbaur menjadi satu dengan pengikutnya ditunjukkan dari mampu memberlakukan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan pada Serene Villas Group Seminyak, Kuta-Bali dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Sikap pemimpin yang membuat karyawan nyaman bekerja di Serene Villas mempengaruhi karyawan untuk tepat waktu dalam bekerja serta berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan dalam memecahkan masalah dengan cara yang baru mempengaruhi karyawan untuk membantu pekerjaan rekan kerja lain agar lebih produktif. Manajer yang memperlihatkan perilaku *intellectual stimulation* cenderung akan membiarkan karyawan dengan produktivitas rendah, membantu pekerjaan rekan lain dan memiliki kinerja yang baik sehingga menampilkan *civiv virtue*. Dengan demikian

dapat dikatakan semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik pula OCB karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis, ditemukan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti karyawan yang puas akan lebih sering berbicara secara positif tentang perusahaannya, membantu individu lain, dan jauh melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka, selain itu karyawan menjadi lebih bangga sehingga karyawan ingin membalas pengalaman positif mereka (Robbins, 2008:113). Balasan positif dari karyawan tersebut yaitu memunculkan perilaku OCB, dimana perilaku OCB ditunjukkan karyawan dengan cara membantu sesama rekan kerjanya secara sukarela agar dapat bekerja lebih efisien dari segi waktu maupun tenaga.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.
- 3) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Saran

- 1) Berdasarkan hasil penelitian dari variabel kepemimpinan transformasional, terlihat indikator *intellectual stimulation* memiliki pengaruh paling besar. Pemimpin yang melakukan stimulasi intelektual kepada para pengikutnya dilihat dari pemimpin yang mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif.
- 2) Berdasarkan hasil penelitian dari variabel kepuasan kerja, terlihat indikator rekan kerja memiliki pengaruh paling besar. Dengan rekan kerja yang baik di dalam perusahaan akan tercipta suasana kerja yang kondusif dan harmonis sehingga kepuasan kerja karyawan akan meningkat.
- 3) Berdasarkan hasil penelitian dari variabel *organizational citizenship behavior*, terlihat indikator *courtesy* memiliki pengaruh paling besar. Dengan meringankan masalah-masalah pekerjaan yang dihadapi orang lain dalam perusahaan akan meningkatkan peran ekstra yang dilakukan karyawan.

REFERENSI

- Ahdiyana, Marita. 2011. "Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi." *Journal of Applied Psychology* 8(2), pp: 1-10.
- Ardana, I Komang., Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Atmojo, Marnis. 2012. The Influence Of Transformasional Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), pp: 113-128.
- Chau Tseng, Hsing and Long-Ming Kang. 2009. Regulatory Focus, Transformational Leadership, Uncertainty Towards Organizational Change, and Job Satisfaction: In a Taiwan's Cultural Setting. *Asia Pasific Management Review*, 14(2), pp: 215-235.

Chiboiwa, Malvern W, Crispen Chipunza and Michall O. Samuel. 2011. Evaluation of Job Satisfaction and Organisastional Citizenship Behaviour: Case Study of Selected Organisastional in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 5(7), pp: 2910-2918.

Fatimah, Amiraa and Halim. 2011. The relationship between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika Journal of Social Science & Humanity*, 19(S), pp: 115-121.

Firdaus, Fathan. 2010. Pengaruh Iklim Psikologis Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel mediasi studi pada PT. Eindstred-KBN Jakarta. *Skripsi*, Sarjana Jurusan Ekonomi Manajemen pada Universitas Sebelas Maret, Surakarta.

Hasibuan SP, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta. Bumi Aksara.

Hee Lee, Ung, Hye Kyoung Kim and Young Hyung Kim. 2013. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *International Journal Global Business & Management*, 5(1), pp: 54-65.

Jung Lin, Rose Su, Hung Hui Li and Jui-Kuo Hsiao. 2012. What are the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior An Empirical Study. *International Conference On Econimics, Business Inovation IPEDR*, 38(1), pp: 170-174.

Kresnandito, Andika Putra dan Fajrianthi. 2012. Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2), h: 78-85.

Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*, 10th Edition. Yogyakarta : ANDI

Maulizar, Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(1), h: 1-13.

Mohammad, Jehad, Farzana Quoquab Habib and Mohmad Adnan Alias. 2011. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An empirical study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2): pp: 149-165.

Najafi, Sajjad, Ali Noruzy, Hemin Khezri Azar, Sajad Nazari-Shirkouhi and Mohammad Reza Dalvand. 2011. Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction,

organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13): pp: 5241-5248.

Nur Insan, A, Endang Siti Astuti, Kusdi Raharjo and Djamhur Hamid. 2013. The Effect of Transformational Leadership Model on Employees Job Satisfaction and Performance at Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) in South Sulawesi, Indonesia. *Jurnal Information and Knowledge Management*, 3(5), pp: 135-142.

Paramita, Patricia Dhiana. 2012. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB): Aspek Dari Aktivitas Individual Dalam Bekerja*. 10 (24), pp: 1412-8489.

Perdana, Adam M.P. 2010. Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Karyawan PT Bumi Serpong Damai Tbk. Tangerang. *Skripsi Sarjana Jurusan Psikologi pada Fakultas psikologi Universitas Islam Negeri, Syarif Hidayatullah, Jakarta*.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Riduwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistik Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

Rini, Dyah P., Rusdarti dan Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), h: 2337-6082.

Shokrkon, H and A Naami. 2009. The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvas Factory Workers. *Journal of Education & Psychology*, 3(2), pp: 39-52.

Srimulyani, Veronika Agustini. 2012. Antecedent Organizational Citizenship Behavior: Studi pada Guru-Guru SMA di Kota Madiun. *Jurnal Widya Warta*, 1(1): h: 84-102.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Suryanatha, Bayu dan Komang Ardana. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* Pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *E-Jurnal Manajemen*, 3(4), h: 1155-1170.

Taskina, Ali. 2009. Job Satisfaction of Faculty Members in Private Universities-In Context of Bangladesh. *International Business Research*, 2(4).

Wibowo, Edi. dan Wiwik Susilowati. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behavior, dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 10(1), h: 66-73.

William, Theophilus dan Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*(OCB) Di PT. CB Capital. *AGORA*, 1(1), h: 1-15.