

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen  
Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh  
Kepuasan Kerja**

**Isa Yohannes Israel Supit**

Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi

[\(izhaaaaa@gmail.com\)](mailto:izhaaaaa@gmail.com)

**Abstract**

*Recently the growing of the hospital as the healthy services organization is increasing rapidly. This raises an intense competition between hospitals. Hospital not only compete each other but also with a practical tocologist, practical doctors and other healty services. The result of the research show that leadership transformation is significantly effect te job satisfaction. Leadership transformation is significantly effect the OCB. Job satisfaction is significantly effect the organization commitment. Organization commitment is significantly effect the OCB*

*Keywords: Transformation Leadership style, organization commitment, OCB, job satisfaction*

**Abstrak**

*Rumah sakit yang merupakan organisasi pelayanan kesehatan pertumbuhannya belakangan ini meningkat pesat. Hal ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat antar rumah sakit. Rumah sakit tidak hanya bersaing dengan rumah sakit lainnya tetapi juga harus bersaing dengan praktek bidan, praktek dokter dan pelayanan kesehatan lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja signifikan pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB*

*Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, OCB, kepuasan Kerja*

## Latar Belakang

Kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Sifat-sifat yang ada pada diri karyawan, upaya atau kemauan untuk bekerja, serta berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi sangat besar artinya bagi keberhasilan kinerja karyawan (Suhardi Sigit, 2001). Kinerja sumber daya manusia (karyawan) yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan (Krietner dan Kinicki, 2004). Munculnya OCB dapat menjadi gambaran adanya kinerja yang tinggi dalam organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawandan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007). 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. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap

organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1995).

Ketika seseorang mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karyawan akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika karyawan saja tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen, bisa tidak memuaskan. Kepuasan kerjadi artikan sebagai tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek didalam atau pada keseluruhan pekerjaannya (Nawawi, 1998). Keadaan emosional atau sikap seseorang tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggung jawab, perhatian, serta perkembangan kinerjanya. Kane&Kane (1993), Bernardin&Russell (1998), Cascio (1998) dalam Khaerul Umam (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktifitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Banyak unsur yang berperan dan mendukung berfungsinya operasional suatu organisasi rumah sakit, salah satu unsur utama pendukung tersebut adalah sumber daya manusia (SDM) yang padat karya dan berkualitas tinggi, yang disertai

kesadaran akan penghayatan pengabdian kepada kepentingan pasien (Handoko, 2003).

Keinginan karyawan untuk bekerja dengan kualitas yang baik dan berusaha menciptakan layanan terbaik merupakan indikasi dari *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang dimiliki oleh seorang karyawan. *Organizational Citizenship Behaviour* adalah sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya (Organ et al, 2006). Loyalitas yang tinggi terhadap organisasi didapat juga jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi. Komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang mencerminkan keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi, berusaha untuk sesuai dengan keinginan organisasi serta menerima nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006). Komitmen organisasi pada karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja dan sekaligus dapat menurunkan tingkat absensi dan sebaliknya jika seorang karyawan memiliki tingkat komitmen rendah maka kinerjanya juga rendah.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini mencoba melihat hal tersebut di organisasi rumah sakit khususnya di rumah sakit Pancaran Kasih Manado. Hal ini di latar belakang oleh situasi saat ini dimana rumah sakit yang merupakan organisasi pelayanan kesehatan pertumbuhannya belakangan ini meningkat pesat. Hal ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat antar rumah sakit. Rumah sakit tidak hanya bersaing dengan rumah sakit lainnya tetapi juga harus bersaing dengan praktek bidan, praktek dokter dan pelayanan kesehatan lainnya. Perubahan yang terjadi dalam masyarakat dewasa ini sangat mempengaruhi persaingan tersebut, baik perubahan demografi, sosial ekonomi, IPTEK, kompetisi pasar maupun sumber daya manusianya. Rumah sakit juga perlu melakukan analisis kelemahan, kekuatan, kesempatan serta tantangan di masa depan untuk menyusun strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi. Begitu juga untuk menghadapi persaingan sekarang ini rumah sakit harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi

MSDM yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia.

Mannheim dan Halamish (2008) mengemukakan bahwa di antara tiga gaya kepemimpinan yang hirarkis terstruktur dari Bass dan Avolio, pemimpin yang optimal adalah orang yang menunjukkan sebagian besar gaya transformasional, sedangkan gaya transaksional dan gaya pasif-menghindari (*avoiding styles*) pada tingkat yang lebih rendah. Ismail et al. (2011) menyatakan bahwa pada era persaingan global, banyak organisasi menggeser paradigma gaya kepemimpinan mereka dari kepemimpinan transaksional ke kepemimpinan transformasional sebagai cara untuk mencapai strategi dan tujuan. Gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan lingkungan organisasi yang dinamis (Ismail *et al.*, 2011). Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun (Yukl, 2010). Penelitian Ismail *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menunjukkan gaya transformasional dalam melaksanakan fungsi-fungsi organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil kerja serta komitmen organisasi

### **Argumen Orisinalitas / Kebaruan**

Secara model atau variabel yang digunakan tidak ada yang baru karena menggunakan referensi penelitian terdahulu (kajian empiris). Model dikembangkan berbasis pada penelitian penelitian dan kajian teoritis.

### **Kajian Teoritik dan Empiris**

#### **Kepemimpinan Transformasional**

James MacGregor Burns dalam Luthans (2006:653) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Menurut Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

#### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006:243). Rivai dan Mulyadi (2012:246) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang

seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Menurut Porter (1961) dalam Ardana dkk. (2008:23), kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada dengan sesuatu yang sesungguhnya ada (faktual). Semakin kecil selisih kondisi yang seharusnya ada dengan kondisi yang sesungguhnya ada (faktual), seseorang cenderung merasa semakin puas. Garboua dan Montmarquette (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja menggambarkan perasaan pekerja yang didasari atas pengalaman kerjanya. Gibson et al. (2009:152) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja.

### ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Huang (2012) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu: (1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (2) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta (3) melakukan aktivitas

yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) atau *the extra-role behavior* (Huang, 2012). Robbins dan Judge (2008:40) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Shweta dan Srirang (2009) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Kumar et al. (2009) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung

### **Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional didefinisikan oleh Durkin dan Bennet (1999) sebagai perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Luthans (2006:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap

yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

### **Kajian Empiris**

Merry Ristiana M (2013) menemukan Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. Tri Astuti Rahmatun anag Kristyanto (2014) menemukan bahwa (1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan

terhadap OCB. (2) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (3) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. (4) komitmen organisasi sebagai variabel mediasi tidak mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB di Master D Restoran Wilayah Surabaya I.

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan OCB**

Lian dan Tui (2012) melakukan penelitian pada 347 responden yang mewakili industri seperti perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan. Menurut Jahangir *et al.* (2004), gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB. Barbuto (2005) menyatakan bahwa pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, OCB Komitmen Organisasional kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB.

Lamidi (2008) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap OCB dan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Nguni (2005) pada sekolah-sekolah dasar dan sekolah menengah di Tanzania juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB dari para guru. Penelitian yang dilakukan oleh Piccolo dan Colquitt (2006) menemukan bahwa efek tidak langsung melengkapi efek langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas dan OCB melalui mekanisme karakteristik pekerjaan, motivasi intrinsik, dan komitmen pada tujuan.

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja**

Griffith (2004) membuktikan bahwa sekolah di mana kepala sekolahnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki staf sekolah yang lebih puas dengan pekerjaan mereka. Zahari dan Shurbagi (2012) melakukan penelitian terhadap karyawan dari National Oil Corporation Libya. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan

transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Al-Swidi *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan persepsi pemberdayaan karyawan. Yang dan Islam (2012) melakukan penelitian untuk menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan perspektif bisnis dari balanced scorecard, dan menunjukkan hasil yang signifikan. Demikian juga halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Yang, Mu-Li (2012), menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasional**

Tuna *et al.* (2011) melakukan penelitian pada industri rumah sakit di Turki dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ismail *et al.* (2011) melakukan penelitian terhadap karyawan sebuah anak perusahaan AS di Malaysia Timur, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Demikian juga halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Farahani *et al.* (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Yang, Mu-Li (2012) menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dunn *et al.* (2012) terhadap organisasi di AS dan Israel memberikan bukti yang mendukung bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan dan positif berhubungan dengan komitmen organisasional.

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan OCB**

Menurut Robbins dan Judge (2008:113), kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior-OCB*) seorang karyawan. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan

karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. Hasil studi yang dilakukan oleh MacKenzie *et al.* (1998) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memotivasi karyawan untuk melakukan OCB secara sukarela. Murphy *et al.* (2002) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap OCB. Schappe (1998) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Krishnan *et al.* (2009) melakukan penelitian pada 85 orang staf administrasi dari lembaga pendidikan tinggi publik di Malaysia, yang menunjukkan bahwa baik kepuasan kerja intrinsik maupun kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap OCB staf. Penelitian William dan Anderson (1991) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja ekstrinsik dan intrinsik dengan masing-masing dimensi OCB. Mohammad *et al.* (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja, baik ekstrinsik dan intrinsik sangat penting dalam memprediksi perilaku kewargaan organisasi

Foote dan Tang (2008) membuktikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan OCB terbukti signifikan. Bolon (1997) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional adalah dua variabel yang

paling penting sebagai prediktor perilaku OCB. Menurut Alotaibi (2001), hasil penelitiannya membuktikan bahwa variabel persepsi keadilan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan terhadap perilaku OCB. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Huang et al. (2012) pada perawat di rumah sakit Taiwan membuktikan bahwa rumah sakit dapat meningkatkan OCB karyawan dengan mempengaruhi organization's ethical climate, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Jahangir et al. (2004) membuktikan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB karyawan.

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional**

Harrison dan Hubbard (1998) menemukan bahwa kepuasan kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usia adalah prediksi dari komitmen organisasional. Aydogdu dan Asikgil (2011) meneliti hubungan antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional, yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen

berkelanjutan, dan komitmen normatif. Hubungan positif moderat signifikan juga ditemukan antara aspek kepuasan kerja, faktor demografi, dan komitmen organisasional pada penelitian yang dilakukan oleh Azeem (2010).

Penelitian yang dilakukan oleh Karim dan Rehman (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keadilan organisasi secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional. Andini (2006) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Demikian juga halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Koh dan Boo (2004) menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan tingkat penjelasan, maka jenis penelitian ini merupakan penelitian asosiatif atau penelitian yang menguji pengaruh antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan non medis Rumah Sakit Pancaran Kasih Manado yang berjumlah 32 orang. Seluruh populasi jadi sampel penelitian. Analisa Data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Variabel yang

dianalisis adalah Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), *organizational Citizenship Behavior* ( $Y_2$ ), dan Komitmen organisasional ( $Y_3$ ).

## **Pembahasan**

### **Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Semua item valid karena memiliki nilai  $r$  korelasi *product moment Pearson* lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai signifikansi kurang dari 0.05. juga ditemukan bahwa seluruh Variabel mempunyai nilai Alpha Cronbach di atas 0.6. Dengan demikian seluruh item Variabel adalah reliabel.

### **Pengujian Sub struktur 1 (Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_2$ ))**

Oleh karena  $F_{hitung}$  (12.681) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (4.17) maka terdapat pengaruh secara gabungan (simultan) Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), terhadap Kepuasan Kerja ( $X_2$ ). Nilai  $t$  hitung untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) adalah 3.561 Nilai  $t$  tabel adalah 1.69 (Nilai  $t$  tabel di cari dengan rumus  $DK = n-2$  pada taraf signifikansi 0.05). Sementara nilai signifikansi adalah 0.001. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan

pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Variabel Kepuasan Kerja secara parsial adalah signifikan.

### **Pengujian Sub struktur 2 (Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ))**

Oleh karena  $F_{hitung}$  (12.191) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (4.17) maka terdapat pengaruh secara gabungan (simultan) Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ). Nilai  $t$  hitung untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Variabel Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) adalah 2.077 Nilai  $t$  tabel adalah 1.699. (Nilai  $t$  tabel di cari dengan rumus  $DK = n-2$  pada taraf signifikansi 0.05). Sementara nilai signifikansi adalah 0.046. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Variabel Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) secara parsial adalah signifikan. Nilai  $t$  hitung untuk Variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), terhadap Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) adalah 2.655 Nilai  $t$  tabel adalah 1.699 (Nilai  $t$  tabel di cari dengan rumus  $DK = n-2$  pada taraf signifikansi 0.05). Sementara nilai

signifikansi adalah 0.013. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan pengaruh Variabel kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Variabel Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) secara parsial adalah signifikan.

### **Pengujian Sub struktur 3 (Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dan Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) terhadap OCB ( $Y_2$ ))**

Oleh karena  $F_{hitung}$  (14.094) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (4.17) maka terdapat pengaruh secara gabungan (simultan) Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dan Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) terhadap OCB ( $Y_2$ ) Hal ini dapat dilihat juga pada probabilitas atau tingkat signifikan sebesar 0.000. (0%) yaitu dibawah 5 %. Dengan demikian model sub struktur 3 sudah layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Nilai  $t$  hitung untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Variabel OCB ( $Y_2$ ) adalah 2.918. Nilai  $t$  tabel adalah 1.69 (Nilai  $t$  tabel di cari dengan rumus  $DK = n-2$  pada taraf signifikansi 0.05). Sementara nilai signifikansi adalah 0.007. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Variabel OCB ( $Y_2$ ) secara parsial adalah signifikan.

Nilai  $t$  hitung untuk Variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), terhadap OCB ( $Y_2$ ) adalah 0.537 Nilai  $t$  tabel adalah 1.69 (Nilai  $t$  tabel di cari dengan rumus  $DK = n-2$  pada taraf signifikansi 0.05). Sementara nilai signifikansi adalah 0.595. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan pengaruh Variabel kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Variabel OCB ( $Y_2$ ) secara parsial adalah signifikan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang dialami pegawai terkait dengan Kepemimpinan Transformasional dari atasan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gustomo dan Silvianita (tt) yang menemukan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Mosadeghard dan Yarmohammadian (2006) dalam jurnalnya menyebutkan berdasarkan hasil penelitian Misener *et al.*, (1996) terdapat beberapa elemen kerja yang berhubungan dengan kepuasan kerja seperti nilai kompensasi, promosi kerja, supervisi, cara kerja

organisasi dan hubungan yang tercipta antara atasan dan bawahan yang semuanya adalah tidak signifikan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini berarti semakin baik Kepemimpinan Transformasional yang ada, maka akan semakin meningkat pula Komitmen Organisasional pegawai. Demikian sebaliknya.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformasional yang dimiliki maka akan semakin meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa Kepuasan kerja signifikan pengaruhnya terhadap

Komitmen Organisasi. Artinya bahwa naik atau turunnya Komitmen Organisasi yang ada disebabkan karena Kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Arifin dkk (2013) yang menyatakan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dipengaruhi oleh kepuasan terhadap pekerjaannya.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal tersebut membuktikan bahwa jika pegawai puas dengan pekerjaannya maka akan meningkatkan kinerjanya. Hasil ini didukung oleh penelitian oleh Lawler (1967) dalam Satyawati dan Suartana (2014) dan yang menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan komitmen terhadap perusahaan dibutuhkan kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal tersebut membuktikan bahwa Komitmen akan meningkatkan terjadinya OCB. Hasil ini didukung oleh penelitian oleh Lawler (1967) dalam Satyawati dan Suartana

(2014) dan yang menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan OCB terhadap perusahaan dibutuhkan komitmen kerja yang tinggi dari karyawan

## **Kesimpulan dan Rekomendasi**

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang diperoleh, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut (1) Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. (3) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. (4) Kepuasan kerja signifikan pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. (5) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

### **Rekomendasi**

Rekomendasi yang diberikan adalah (1) Kepuasan kerja bagi pegawai harus mendapat perhatian. Jika kepuasan kerja dapat diberikan maka diharapkan akan memberikan kontribusi kerja lebih baik yang pada akhirnya ada peningkatan komitmen dan OCB pegawai. (2) Peningkatan ini dapat dikembangkan dengan memberikan teladan yang adil tanpa pilih kasih terhadap pegawai (anak

buah). Pimpinan dapat memberikan teguran yang sama terhadap semua pegawai apabila ada kesalahan – kesalahan kecil serta memberikan hukuman (sanksi) terhadap semua pegawai apabila kesalahan pegawai dipandang berat. Perlu adanya peningkatan pada perhatian secara pribadi dan pada pemberian bantuan pada pegawai yang bekerja keras. Pimpinan harus dapat memanfaatkan momentum pribadi pegawai, misalnya tidak segan–segan mengucapkan selamat (ulang tahun, menempati rumah baru, perkawinan, prestasi yang diraih dan lain–lain) dari diri pegawai. Pegawai yang secara suka rela bekerja keras perlu mendapat apresiasi, misalkan dengan diberikan reward pribadi atau konsultasi–konsultasi mengenai beberapa hal yang dianggap positif dan tidak mengganggu hubungan kerja antar pimpinan dengan bawahan yang bekerja keras tersebut

### **Daftar Pustaka**

Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks, *Asian Social Science*, Vol 8, No 10, pp. 130-150.

- Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, *Tesis*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ardana, K., Mujiati, N.W., Sriathi, A.A.A. 2008. *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aydogdu, S., and Asikgil, B. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, *International Review of Management and Marketing*, Vol 1, No 3, pp.43-53.
- Azeem, S.M. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Journal of Psychology*, Vol 1, pp. 295- 299.
- Barbuto, J.E. 2005. Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 11, No 4, pp. 26-40.
- Curtis, S., and Wright, D. 2001. Retaining employees - the fast track to commitment, *Management Research News*, Vol 24, No 8, pp. 59 – 64.
- Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L. 2012. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol 4, No 1, pp. 45-59.
- Durkin, M., and Bennet, H. 1999. Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol 17, No 3, pp. 124-137.
- Farahani, M., Taghadosi, M., and Behboudi, M. 2011. An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran, *International Business Research*, Vol 4, No 4, pp. 211-217.
- Fuad Mas`ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Foote, D.A., and Tang, T.L. 2008. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Does Team Commitment Make a Difference in Self- Directed Teams?,

- Management Decision*, Vol 46, No 6, pp. 933-947.
- Garboua, L.L., and Montmarquette, C. 2004. Reported Job Satisfaction: What does it mean?, *Journal of Socio-Economics*, Vol 33, No 2, pp. 135-151.
- Ghazzawi, I. 2008. Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda, *The Business Review Cambridge*, Vol 11, No 2, pp. 1-10.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr. 2009. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Binarupa Aksara.
- Griffith, J. 2004. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, *Journal of Educational Administration*, Vol 42, No 3, pp. 333-356.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. J iiiii BPFYogyakarta, Yogyakarta.
- Harrison, J.K., and Hubbard, R. 1998. Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico, *The Journal of Social Psychology*, Vol 138, No 5, pp. 609-623.
- Huang, C.C., You, C.S., and Tsai, M.T. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Nursing Ethics*, Vol 19, No 4, pp. 513-529.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, *Business and Economics Research Journal*, Vol 2, No 1, pp. 89-107.
- Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, Vol I, No 2, pp. 75- 85.
- Karim, F., and Rehman, O. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government

- Organizations of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol 3, N. 4, pp. 92-104.
- Khaerul Umam,. (2010).Perilaku Organisasi. (Cetakan Pertama). Bandung :Penerbit CV Pustaka Setia.
- Kreitner, Kinicki. 2004.Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Krishnan, V.R. 2005. Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 10, No 1, pp. 14-21.
- Kumar, K., Bakhshi, A., and Rani, E. 2009. Linking the „Big Five“ Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological Studies*, Vol 1 No 2, pp. 73-81.
- Koh, H.C., and Boo, E.H.Y. 2004. Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment, *Management Decision*, Vol 42, No 5, pp. 677-693.
- Konovsky, M.A., and Organ, D.W. 1996. Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 17, No 3, pp. 253-266.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol 8, No 1, pp. 25-37.
- Lian, L.K., and Tui, L.G. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates“ Competence and Downward Influence Tactics, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol 13, No 2, pp. 59-96.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mannheim, B., and Halamish, H. 2008. Transformational Leadership As Related To Team Outcomes and Contextual Moderation, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 29, No 7, pp. 617-630.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Ahearne, M. 1998. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *The Journal of Marketing*, Vol 62, No 3, pp. 87-98.
- Mohammad, J., Habib, F.Q., and Alias, M.A. 2011. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher

- Learning Institutions, *Asian Academy of Management Journal*, Vol 16, No 2, pp. 149–165.
- Murphy, G., Athanasou, J., and King, N. 2002. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A study of Australian Human-Service Professionals, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 17, No 4, pp. 287-297.
- Nawawi, H. 1998. Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Jakarta: Prehalindo
- Nguni, S.C., 2005. A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, *Doctoral thesis*, Universiteit Nijmegen.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.
- Organ, D.W. & Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, Vol 48, No 4, pp. 775-800.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol 26, No 3, pp. 513–563. Prasetyo.
- Piccolo, R.F., and Colquitt, J.A. 2006. Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, *Academy of Management Journal*, Vol 49, No 2, pp. 327–340.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., 2001. *Organizational Behavior*. 9th Edition. Prentice Hall International Inc.
- Schappe, S.P. 1998. The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Psychology*, Vol 132, No 3, pp. 277-290.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Suhardi Sigit (2001).Pengantar Metodologi Penelitian Sosial – Bisnis – Manajemen. Yogyakarta: FE UST.
- Shweta, J., and Srirang, J. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, *Journal of Management and Public Policy*, Vol 1 No 2, pp. 27-36.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A.A., and Çatir, O. 2011. Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol 76, No 3, pp. 10-25.
- Williams, L.J., and Anderson, S.E., 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior, *Journal of Management*, Vol 17, No 3, pp. 601-617.
- Yang, Mu-Li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioner“ Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Social Behavior and Personality*, Vol 40, No 1, pp. 31-46.
- Yang, Yi-Feng, and Islam, M. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction: The Balanced Scorecard Perspective, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol 8, No 3, pp. 386-402.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- Zahari, I., and Shurbagi, A. 2012. The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya, *International Business Research*, Vol 5, No 9, pp. 89-97