

---

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Swasta Di Kota Medan)**

Winarto, Jon Henri Purba  
Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia

**ABSTRAK**

*The purpose of the research is to investigate the relationship between transformational leadership, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in the context of private hospitals in Medan. It does so by testing a model of such effects using a set of data collected from a sample of medical and non-medical employees. The analysis shows that transformational leadership and job satisfaction have positively associated with organizational citizenship behavior. In addition, job satisfaction mediates the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. The theoretical and managerial implications as well as the suggestion for future research are discussed at the end of the paper.*

**Keyword:** *Transformational Leadership; Job Satisfaction; Organizational Citizenship Behavior*

---

**PENDAHULUAN**

Bentuk pelayanan kesehatan merupakan salah satu upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat yang menjadi prioritas pemerintah. Pelayanan kesehatan yang prima dilakukan untuk menunjang peningkatan kesehatan masyarakat sebagai bagian dari upaya pembangunan masyarakat Indonesia seutuhnya dan seluruhnya. Dengan memiliki masyarakat yang sehat, kualitas hidup masyarakat akan terus meningkat, dan dengan demikian, sumber daya manusia Indonesia dapat bersaing dengan negara-negara lain. Oleh sebab itu, pemerintah menyediakan berbagai layanan pendukung guna mendukung program-program yang digariskan

dan diamanatkan untuk kesuksesan pembangunan kesehatan masyarakat.

Salah satu lembaga layanan penyedia kesehatan adalah rumah sakit. Menurut Undang-Undang Negara Republik Indonesia No. 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit, pengertian rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Tujuan rumah sakit seperti yang diamanatkan Undang-Undang yang menyediakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat adalah mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan;

---

memberikan perlindungan terhadap keselamatan pasien, masyarakat, lingkungan rumah sakit dan sumber daya manusia di rumah sakit; meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayanan rumah sakit; dan memberikan kepastian hukum kepada pasien, masyarakat, sumber daya manusia rumah sakit, dan Rumah Sakit.

Dengan melihat peranan rumah sakit yang sangat besar bagi peningkatan kualitas kesehatan masyarakat, rumah sakit dihadapkan pada upaya dan tantangan untuk mampu melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki, terutama tenaga media maupun tenaga non medis yang berhubungan langsung dan bersentuhan dengan masyarakat. Sumber daya tersebut memiliki peranan yang besar bagi penyediaan layanan kesehatan yang prima serta berpengaruh pada kesuksesan organisasi pada umumnya. Oleh sebab itu, sumber daya manusia di rumah sakit, baik tenaga media maupun nonmedis harus didorong untuk memiliki jiwa, semangat dan perilaku yang disebut dengan *organizational citizenship behavior*.

Konsep *organizational citizenship behavior* (selanjutnya disebut OCB) sudah lebih dari tiga dekade mendapat perhatian dari para peneliti di bidang manajemen dan perilaku organisasi (Bateman and Organ, 1983; Foote & Tang, 2008). Konsep OCB merupakan sebuah faktor penting yang dapat berkontribusi pada kelangsungan

hidup organisasi. Menurut Organ (1988), OCB didefinisikan sebagai perilaku individu untuk membantu secara sukarela (*voluntary*), secara eksplisit atau implisit tidak diakui/tidak terdapat dalam sistem formal atau kontrak kerja, dan secara aggregate (apabila dikerjakan dalam satu tim/departmen/organisasi) dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi. Oleh sebab itu, banyak peneliti yang melakukan investigasi untuk memahami variabel-variabel yang secara signifikan berpengaruh positif dalam membantu menciptakan perilaku yang menguntungkan bagi kinerja dan organisasi tersebut.

Penelitian sebelumnya telah banyak mencoba mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh pada pembentukan OCB, yang dipercaya sebagai perilaku seorang individu yang memberi dampak positif bagi organisasinya. Lian dan Tui (2012) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin terhadap OCB anggota timnya. Dengan membandingkan dua gaya kepemimpinan; kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional; penelitian tersebut berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB anggota tim, sementara gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif.

Meskipun penelitian terdahulu telah banyak menginvestigasi pengaruh langsung (*direct effect*) antara gaya

kepemimpinan terhadap OCB, masih sedikit penelitian yang mencoba mengidentifikasi prosesnya (Bambale, Shamsudin, Subramaniam, 2011; Lian & Tui, 2012). Mengacu pada model input-proses-output (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005), perlu diinvestigasi dan diteliti proses dan mekanisme bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi OCB. Hal ini berarti peneliti perlu mencari variabel antara/intervening yang menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB.

Lebih lanjut, penelitian ini akan berfokus pada sebuah gaya kepemimpinan yang menurut literature berpengaruh positif terhadap kinerja individu dan organisasi, yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada penelitian Burns yang melakukan investigasi pada perilaku yang ditunjukkan pada pemimpin politik. Temuan Burns tersebut kemudian menginspirasi peneliti lain (misalnya Bass, 1999) untuk mengidentifikasi dan mengembangkan konstruk kepemimpinan transformasional. Dengan empat dimensi yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan transformasional; *idealized influence*, *motivational inspiration*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*, kepemimpinan transformasional dikaitkan pada output dan hasil yang positif, misalnya ketika dikaitkan dengan kepuasan kerja, dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Doherty dan Danylchuk (1996) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional membantu anggota tim untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dikarenakan pemimpin memompa dan mendorong visi dan memberikan motivasi kepada anggota tim. Temuan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hanasya et al (2012), yang melakukan penelitian pada 4 dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian lain, Foote dan Tang (2008) berkesimpulan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap OCB, yang ditunjukkan melalui perilaku membantu orang lain secara sukarela, serta melalui dimensi-dimensi OCB, yaitu *altruism*, *generalized compliance*, *courtesy*, *sportmanship*, dan *civic virtue* (Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000).

Penelitian ini akan dilakukan pada tenaga medis dan nonmedis pada rumah sakit swasta di Kota Medan. Pemilihan objek pada tenaga medis dan nonmedis di rumah sakit sangat relevan dikarenakan sebagai organisasi yang bergerak di industri jasa, elemen-elemen organisasi dan karyawan perlu menunjukkan perilaku yang menjadi ciri-ciri *organizational citizenship behavior*, misalnya menolong tanpa pamrih, partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi,

perilaku sopan, berbuat baik serta meringankan masalah-masalah yang dihadapi rekan kerja dan menekankan aspek-aspek positif perusahaan. Untuk menghasilkan output berupa perilaku-perilaku di atas, peran pemimpin sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif serta menghasilkan karyawan yang puas.

Berdasarkan pemikiran di atas, penelitian ini akan berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan *organizational citizenship behavior*, dengan konsep kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini mengembangkan *direct effect* pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (*indirect effect model*). Adapun persoalan penelitian yang hendak diteliti adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berhubungan dan pengaruh terhadap OCB pada karyawan rumah sakit swasta di Kota Medan?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berhubungan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan rumah sakit swasta di Kota Medan?
3. Apakah kepuasan kerja berhubungan dan berpengaruh terhadap OCB pada karyawan rumah sakit swasta di Kota Medan?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB dengan kepuasan

kerja sebagai variabel intervening pada karyawan rumah sakit swasta di Kota Medan?

## TELAAH PUSTAKA

### Kepemimpinan Transformasional

Sudah lebih dari 30 tahun semenjak Burns (1978) mendiseminasikan hasil penelitian terhadap para pemimpin politik sehingga melahirkan cikal bakal konsep gaya kepemimpinan transformasional, para peneliti di bidang manajemen dan perilaku organisasi hingga sekarang masih banyak yang tertarik meneliti konsep gaya kepemimpinan tersebut (Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell, 2012; Bass, 1999). Jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh pada pembangunan motivasi intrinsik dan pengembangan individu pada anggota tim (Omar & Husin, 2013). Pemimpin yang menunjukkan perilaku gaya kepemimpinan transformasional memberikan visi dan misi organisasi secara tepat, dan mendorong para anggota tim untuk saling percaya dan respek satu dengan yang lain (Sivanathan & Fekken, 2002).

Penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional mengidentifikasi tentang konsep “transformational” itu sendiri beserta dengan output dari gaya kepemimpinan tersebut. Temuan dari penelitian-penelitian yang dilakukan atas gaya kepemimpinan transformasional adalah bahwa

secara garis besar kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja (e.g. Tsai, Chen, & Cheng, 2009; Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell, 2012), komitmen organisasional dan kepuasan kerja (Walumbwa, Lawler, Avolio, Wang, & Shi, 2005).

Para peneliti juga mengidentifikasi dan mengembangkan dimensi-dimensi yang menjadi ciri gaya kepemimpinan transformasional. Dimensi pertama adalah *inspirational motivational*, yaitu pemimpin yang memiliki visi, misi dan nilai-nilai yang kuat yang ditunjukkan dan ditanamkan kepada anggota timnya (Bono & Judge, 2004). Dimensi kedua adalah *idealized influence*, yaitu ketika pemimpin memiliki standar moral dan etika serta menunjukkan loyalitas kepada tim dan organisasi (Bass et.al, 2003). Dimensi yang ketiga, *individual consideration*, adalah pemimpin yang memberi perhatian pada kebutuhan individual untuk pencapaian tujuan dan pengembangan diri, melalui proses mentoring dan coaching (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Dimensi terakhir dari gaya kepemimpinan transformasional adalah *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang menantang dan mengajak anggota timnya untuk melihat sebuah masalah dari berbagai perspektif/sudut pandang, sehingga membantu mereka untuk lebih produktif dan inovatif (Bass, 1999; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*), adalah sebuah bentuk dari sikap (*attitudes*) karyawan terhadap pekerjaannya. Robbins dan Judge (2013) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sebuah pernyataan evaluasi atas perasaan (*feeling*) yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, yang dihasilkan melalui evaluasi atas karakteristik dan ciri-ciri kepuasan kerja. Artinya, ketika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan tersebut memiliki persepsi dan perasaan yang positif mengenai pekerjaannya. Demikian sebaliknya, jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah, maka karyawan tersebut memiliki perasaan dan persepsi yang negatif terhadap pekerjaannya.

Konsep kepuasan kerja telah lama mendapat perhatian dari para peneliti manajemen dan perilaku organisasi. Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja adalah konsep yang kompleks dan multi-dimensi yang mencakup aspek kognitif, afektif dan perilaku; sebagai hasil (*output*) dan pengaruh dari aspek individu (e.g. kepribadian, motivasi, nilai-nilai, persepsi), dan aspek proses dan dinamika team/group (e.g. komunikasi, konflik, gaya kepemimpinan) dalam organisasi (Robbin & Judge, 2013; Omar & Hussin, 2013; Simanjuntak et al, 2017).

Dalam hal pengukuran konsep kepuasan kerja, literature terdahulu telah mendapatkan

kesimpulan yang kuat, bahwa kepuasan konsumen dapat diukur dengan pengukuran tunggal secara global (*single global rating*) dan penjumlahan atas rincian pekerjaan (*summation of job facets*) (Robbins & Judge, 2013). Pengukuran tunggal secara global berarti peneliti hanya bertanya satu pertanyaan, yaitu apakah secara karyawan puas dengan pekerjaannya. Pada pengukuran kepuasan kerja dengan penjumlahan rincian pekerjaan, peneliti akan mengidentifikasi aspek-aspek pekerjaan yang akan diukur kepuasannya. Misalnya, Okpara (2004) mengidentifikasi 5 dimensi kepuasan kerja, yaitu terkait gaji, promosi, supervisi, pekerjaan itu sendiri, dan rekan kerja.

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

Konsep ketiga yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behaviors*. Konsep ini dipercaya sebagai perilaku yang bisa memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi. OCB adalah sebuah perilaku individu, yang apabila dilakukan secara aggregate/bersama-sama oleh seluruh individu dalam sebuah organisasi, akan meningkatkan fungsi dan efektivitas organisasi, yang oleh Podsakoff et al (2000) menggambarkan OCB sebagai “pelumas mesin” organisasi yang mampu mengurangi friksi dan meningkatkan efisiensi.

Ada dua hal utama yang menjadi perhatian peneliti pada

konsep OCB. Pertama terkait dengan *substantive validity*, dan yang kedua adalah *construct validity*. *Substantive validity* membahas tentang hubungan OCB dengan konstruk-konstruk lainnya, misalnya faktor-faktor yang memengaruhi OCB; sementara *construct validity* membahas tentang dimensi dan operasionalisasi konsep OCB. Sebagai contoh, penelitian terdahulu telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan OCB (Organ, 2005), sementara itu Podsakoff et al (2000), melakukan investigasi dan telaah terhadap paper penelitian dan jurnal artikel hingga akhirnya menyimpulkan bahwa operasionalisasi OCB bisa dilihat berdasarkan 7 dimensi, yaitu *Helping Behavior, Sportsmanship, Organizational Loyalty, Organizational Compliance, Individual Initiative, Civic Virtue, dan Self Development*.

*Helping behavior* berarti perilaku individu yang mau membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas secara sukarela. Dimensi ini oleh penelitian terdahulu dianggap sebagai dimensi yang penting dalam OCB. Dimensi kedua adalah *sportsmanship*. Dimensi ini diartikan sebagai kesediaan untuk mentolerir ketidaknyamanan yang tak terelakkan dan melakukan pekerjaan tanpa mengeluh. Dimensi ketiga, *organizational loyalty*, berarti mempromosikan organisasi ke pihak eksternal, melindungi dan membela organisasi terhadap ancaman eksternal, dan tetap berkomitmen dan

loyal sekalipun dalam kondisi yang sulit.

Dimensi keempat, *organizational compliance*, berarti internalisasi, kepatuhan dan penerimaan terhadap aturan dan prosedur organisasi, bahkan ketika tidak ada yang mengamati atau memonitor kepatuhan tersebut. Dimensi kelima, *individual initiative* berarti perilaku sukarela individu yang berkaitan dengan antusiasme untuk berpikir dan bertindak kreatif dan inovatif yang dirancang untuk meningkatkan tugas seseorang dan kinerja organisasi, serta mengajak dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang serupa.

Dimensi keenam, *civic virtue*, berarti minat dan ketertarikan kepada organisasi secara keseluruhan, yang ditunjukkan dengan kesediaan untuk berpartisipasi aktif dalam tata kelola organisasi, memantau ancaman dan peluang dari perubahan lingkungan eksternal, yang semuanya itu demi kepentingan terbaik organisasi, bahkan tetap bersedia melakukan semua itu meskipun dengan biaya pribadi. Dimensi terakhir, *self development*, berarti kesediaan secara sukarela untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan.

### **Hipotesis Penelitian Kepemimpinan Transformasional dan OCB**

Gaya kepemimpinan transformasional menanamkan visi, misi dan norma-norma organisasi kepada anggota timnya sehingga

mereka menjadi patuh terhadap aturan organisasi dan merasa memiliki dan menjadi bagian organisasi. Selain itu, pemimpin juga mendorong dan menstimulasi anggota tim untuk berpikir dan bertindak kreatif yang “*out of the box*” dalam melakukan pekerjaan dan memecahkan masalah guna mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2012). Tidak terkecuali, melalui dimensi *individual consideration*, pemimpin yang transformasional akan berkomunikasi dengan anggotanya dan memotivasi mereka untuk terus meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan mendorong tim untuk terus mengembangkan dirinya (*self development*). Jadi, berdasarkan uraian dan analisis di atas, penelitian ini sampai kepada sebuah hipotesis bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan berhubungan dan berpengaruh terhadap OCB.

*Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan berpengaruh terhadap OCB.*

### **Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan memainkan peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu tujuan yang ingin diraih adalah karyawan puas dengan pekerjaan mereka.

Karyawan dikatakan puas dengan pekerjaan mereka apabila mereka memiliki penilaian yang positif terhadap pekerjaannya. Gaya kepemimpinan transformasional berupaya untuk mengadopsi sikap dan perilaku yang mendukung kepuasan kerja karyawan dengan cara mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif, mendorong karyawan sesuai dengan visi dan misi organisasi, memerhatikan kebutuhan individu melalui mentoring dan coaching serta terus melakukan komunikasi yang efektif dan efisien (Bass, 1999; Tims et al., 2011; Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013). Gaya kepemimpinan ini berdasarkan penelitian terdahulu merupakan faktor yang penting dalam persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja di sebuah organisasi (Bass, Jung, Avolio, & Berson, 2003).

Dengan demikian, penelitian ini memiliki hipotesis bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

*Hipotesis 2: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.*

### **Kepuasan Kerja dan OCB**

Kepuasan kerja adalah pernyataan evaluatif dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki penilaian yang positif atas pekerjaannya dikatakan sebagai karyawan yang

puas, sebaliknya karyawan yang memiliki penilaian negatif atas pekerjaannya, akan memiliki kepuasan kerja yang rendah (Robbins & Judge, 2013). Karyawan yang puas akan cenderung untuk berbicara yang positif mengenai organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan akan melakukan sesuatu yang melebihi keadaan normal (Mohammad et al., 2011). Dengan demikian, penelitian ini memiliki kesimpulan sementara bahwa kepuasan kerja akan berhubungan dan pengaruh terhadap OCB.

*Hipotesis 3: Kepuasan kerja berhubungan positif dan berpengaruh terhadap OCB*

### **Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB**

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dan pengaruh langsung terhadap OCB (Organ, 2005). Yukl (2012) menyatakan bahwa meskipun banyak penelitian yang mendukung kesimpulan tersebut, perlu ada investigasi lebih lanjut bagaimana proses gaya kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi OCB.

Dengan kata lain, dimungkinkan ada variabel antara/intervening yang bisa menjelaskan hubungan kedua variabel tersebut. Pada penelitian ini, kepuasan kerja dimasukkan sebagai variabel intervening dalam model.



Jadi, gaya kepemimpinan transformasional akan berhubungan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan apabila karyawan puas, maka mereka akan mau untuk melakukan sesuatu yang melebihi pekerjaan yang dimilikinya. Dengan demikian, penelitian ini berhipotesis bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) terhadap OCB, melalui kepuasan kerja.

*Hipotesis 4: Kepemimpinan transformasional berhubungan dan berpengaruh tidak langsung (indirect effect) terhadap OCB melalui kepuasan kerja.*

#### **METODE PENELITIAN**

Populasi merupakan keseluruhan objek yang diteliti, sementara sampel adalah sebagian dari anggota populasi yang diteliti. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pada rumah sakit swasta di Kota Medan; sementara sampel penelitiannya adalah sebagian karyawan rumah sakit swasta. Secara keseluruhan, responden penelitian ini sebanyak 550 orang, dengan komposisi 55 persen berjenis perempuan, dan 45% berjenis kelamin laki-laki. Rata-rata usia responden adalah 26 tahun.

Sesuai dengan telaah teoritis dan model penelitian, ada 3 variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship*

*behavior*. Adapun contoh-contoh indikator empiris yang dipakai pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

#### **Kepemimpinan transformasional**

Ada 22 item indikator empiris kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini (Podsakoff, Mackenzie, Moorman, and Fetter (1990)). Contoh item pertanyaannya adalah memiliki pemahaman yang jelas tentang visi, misi dan tujuan; Selalu mencari peluang baru bagi tim dan organisasi; Bisa mengajak anggota tim berkomitmen mencapai visi dan misi; Memimpin dengan 'melakukan', bukan hanya dengan 'menceritakan'; dan Memimpin dengan memberi contoh.

#### **Kepuasan kerja**

Ada 4 indikator empiris yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja ((Braun et al (2013) serta Foote dan Tang (2008)). Contoh item indikator kepuasan kerja; Saya menikmati pekerjaan saya; Pekerjaan saya tidak membuat saya bosan; Saya akan tetap melanjutkan pekerjaan saya.

#### **Organizational Citizenship Behavior**

Pada penelitian ini, *organizational citizenship behavior* memiliki 7 indikator empiris. Beberapa contohnya adalah sebagai berikut: Membantu rekan kerja dan konsumen/klien dengan ikhlas dan gembira; Sukarela melakukan

sesuatu meskipun tidak diminta; Membantu rekan kerja yang sedang memiliki beban kerja berlebih; Melakukan pekerjaan tanpa mengeluh.

## HASIL

Berdasarkan analisis statistik, diperoleh hasil gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja ( $r = 0.28$ ,  $p < 0.01$ ), dan *organizational citizenship behavior* ( $r = 0.45$ ,  $p < 0.01$ ). Selanjutnya, kepuasan kerja berhubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* ( $r = 0.23$ ,  $p < 0.01$ ). Selain itu, usia sebagai salah satu kontrol variabel memiliki korelasi yang negatif dengan kepuasan kerja ( $r = -0.13$ ,  $p < 0.05$ ). Karena usia sebagai kontrol variabel terkait dengan kepuasan kerja, variabel usia dimasukkan dalam analisis regresi yang diharapkan dapat berpengaruh pada hasil analisis.

## Uji Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis, dilakukan prosedur *stepwise regression analysis*. Prosedur ini dilakukan untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh transformasional leadership dan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan analisis regresi, hipotesis 1 memprediksi bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan analisis regresi, hasilnya

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terkait dengan OCB ( $\beta = 0,44$ ,  $p < 0,01$ ). Oleh karena itu, hipotesis 1 diterima. Hipotesis 2 mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja ( $\beta = 0,36$ ,  $p < 0,01$ ). Dengan demikian, hipotesis 2 diterima. Selanjutnya, hipotesis 3 mengatakan bahwa kepuasan kerja terkait dengan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan analisis regresi diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja terkait dengan *organizational citizenship behavior* ( $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,05$ ). Variabel kontrol baik usia dan masa kerja, tidak secara signifikan mempengaruhi analisis regresi seperti yang diperkirakan.

Hasil tes Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (nilai = 0,0565,  $z = 4,1552$ ,  $p < 0,05$ ). Batas Bawah (LL) adalah 0,0303 dan Batas Atas (UL) adalah 0,0830. Dalam hal ini efek tidak langsung adalah 95% kemungkinan berkisar antara 0,0303 hingga 0,0830, sehingga efek yang diperkirakan adalah 0,0565 terletak di antara kedua nilai ini). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa (nol tidak terjadi antara LL dan UL) efek tidak langsung adalah signifikan, atau kepuasan kerja

secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behaviour*.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, temuan penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (H1 diterima). Kedua, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H2 diterima). Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (H3 diterima). Terakhir, kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

### Acknowledgement

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat, Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang telah membiayai penelitian ini melalui skema Penelitian Dosen Pemula tahun pelaksanaan 2018. Juga untuk Universitas Methodist Indonesia yang senantiasa memberikan semangat dan dorongan kepada penulis untuk terus berkiprah dalam dunia penelitian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25, 1–25.
- Bambale, A. J., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. (2011). Stimulating *organizational citizenship behavior* (OCB) research for theory development: Exploration of leadership paradigms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(Special Issue), 48-69.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 587-595.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees's job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Doherty, A. J., & Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of Sport Management*, 10(3), 292-309.
- Foote, D. A., & Tang, T. L.-P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- Hanasya, J. R., Khalid, K., Mat, K. N., & Sarassina, F. (2012). Transformational leadership and job satisfaction. *American Journal of Economics*, 145-148.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Team in Organization: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Lian, L. K., & 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*, 13(2), 59-96.
- Mohammad, J., Habib, F. Q., & Alias, M. A. (2011). Job satisfaction and organisational citizenship behavior: An empirical study at higher learning institution. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149-165.
- Omar, W. W., & Hussin, F. (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), 346-365.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the "Good Soldier" syndrome*. MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Simanjuntak, D. S., Nadapdap, K. M. N., & Winarto, W. (2017). **Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.** *JURNAL MANAJEMEN*, 3(2), 6-13.
- Sivanathan, N., & Fekken, G. C. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(3/4), 198-204.
- Tsai, W.-C., Chen, H.-W., & Cheng, J.-W. (2009, January). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206–219.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J., Wang, P., & Shi, K. (2005). Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and self-efficacy across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 2-16.
- Yukl, G. A. (2012). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.