

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Wahyu Rusdiyanto & Asri Laksmi Riani

Universitas Sebelas Maret Surakarta, Indonesia

Email: the.rusdiy@gmail.com

Abstrak: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel 87 karyawan FIS dan FE UNY. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Uji hipotesis menggunakan analisis regresi. Uji variabel mediasi menggunakan metode Baron and Kenny. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada OCB karyawan.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*

Abstract: The influence of Transformational and Transactional Leadership to Job Satisfaction and *Organizational Citizenship Behavior*. The purpose of the study was to analyze the influence and the relationship among transformational leadership style, transactional leadership style, and job satisfaction on *organizational citizenship behavior* (OCB) of Social Science Faculty and Economics Faculty Yogyakarta State University employees. This study was classified as descriptive qualitative research with a sample of 87 participants. The data were collected through the distribution of questionnaires. Hypothesis test was using the regression analysis with a significance level of 0.05. Variable meditation test was using the method of Baron and Kenny. The result showed that transformational leadership had a positive effect on the job satisfaction, transactional leadership had a positive effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive effect on the OCB, and job satisfaction was a mediator to the effect to the transformational leadership and transactional leadership on the OCB employees.

Keywords: Leadership style, job satisfaction, *organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) saat ini menjadi subjek yang sangat menarik dalam literatur manajemen karena dapat mempengaruhi efektifitas dan kinerja organisasi (Robbin & Judge, 2008). Menurut Podsakof, *et al.* (2000) tingkat OCB karyawan yang tinggi akan menurunkan tingkat *turn*

over dan ketidakhadiran karyawan. Peranan penting OCB dalam organisasi diperkuat oleh pendapat Robbin dan Judge (2008) yang mengemukakan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi akan memiliki kinerja yang lebih efektif dari organisasi lain.

Kinerja yang lebih efektif dan efisien menjadi salah satu fokus utama bagi perusahaan/organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitifnya. Dalam menciptakan keunggulan kompetitifnya, sebuah perusahaan atau organisasi dapat memulai dari membangun manajemen sumber daya manusia yang handal. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mempunyai peran yang penting dalam hal pembuatan kebijakan-kebijakan yang dapat memberikan kenyamanan dan kepuasan bagi karyawan. Program-program seperti pemberian imbalan, pelatihan dan pengembangan, mutasi dan promosi, kebijakan yang berkaitan dengan benefit untuk karyawan akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap terciptanya kepuasan karyawan. Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut (Jernigan dan Beggs, 2010).

Robbins (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Bass (1999) membagi kepemimpinan dalam dua gaya yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang memperlakukan bawahan sebagai partner kerja dan menganggap mereka sudah dewasa dalam melaksanakan pekerjaan atau perintah. Sedangkan kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memperlakukan bawahan untuk mendapat sanksi/hukuman atau hadiah dalam pelaksanaan tugas/perintah.

Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi/perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja ke arah pencapaian tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005) bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2008). Karyawan yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Kepuasan kerja diartikan sebagai kepuasan secara individual yang berasal dari aspek-aspek intrinsik dan ekstrinsik dari karir mereka yang meliputi gaji/upah, kemajuan dan kesempatan pengembangan (Siagian, 2002). Sedangkan Robbins (2008)

menyebutkan lima aspek dalam kepuasan kerja, yaitu: kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Salah satu dampak dari kepuasan kerja karyawan adalah munculnya perilaku maupun aktivitas karyawan yang melebihi dari peran yang telah disyaratkan kepadanya, misalnya: secara sukarela bersedia untuk bekerja lembur ketika dibutuhkan, menjaga kebersihan dan kerapian tempat kerja, membantu rekan kerja yang sedang mempunyai banyak pekerjaan, dan lain-lain. Perilaku seperti itulah yang disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior*.

Organ (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Menurut Organ (2006), *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai lima dimensi yaitu: *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, civic virtue*.

Altruism adalah perilaku inisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. *Courtesy* adalah perilaku proaktif yang bertujuan untuk menghindari potensi masalah yang timbul dalam organisasi. *Sportsmanship* dapat didefinisikan sebagai perilaku toleransi terhadap ketidaknyamanan dan pembebanan kerja tanpa mengeluh dan membuat masalah tampak lebih besar daripada yang sebenarnya.

Conscientiousness merupakan pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan ekinginan untuk melebihi standar pencapaian setiap aspek. *Civic virtue* diartikan sebagai perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas, secara umum dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh pada kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh pada OCB.

Hal ini didukung oleh penelitian beberapa hasil penelitian sebelumnya. Voon, *et al* (2006), melakukan penelitian tentang hubungan antara tipe/gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Jernigan dan Beggs (2010) dalam penelitiannya juga menyatakan hal yang sama. Murphy, *et al.* (2002) melakukan penelitian tentang kepuasan kerja dan OCB. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa OCB secara keseluruhan secara positif dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Selain itu, penelitian tentang gaya kepemimpinan terhadap OCB juga sudah dilakukan. Zabihi dan Hashemzahi (2012) menyatakan kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh pada OCB.

Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan anggota yang memperlihatkan perilaku OCB. Perilaku OCB

yang dimaksud seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi (Robbins, 2008).

Perguruan tinggi sebagai salah satu institusi yang menyediakan pelayanan jasa pendidikan formal pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan organisasi atau korporasi yang bersifat bisnis lainnya. Jasa pendidikan formal seperti yang disediakan oleh perguruan tinggi dapat dianggap dan diperlakukan sebagai suatu bisnis. Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) merupakan pengembangan dari IKIP Yogyakarta yang telah berdiri 21 Mei 1964. Sejarah panjang UNY dalam dunia pendidikan Indonesia telah menghasilkan tenaga kependidikan dan nonkependidikan yang berkualitas unggul

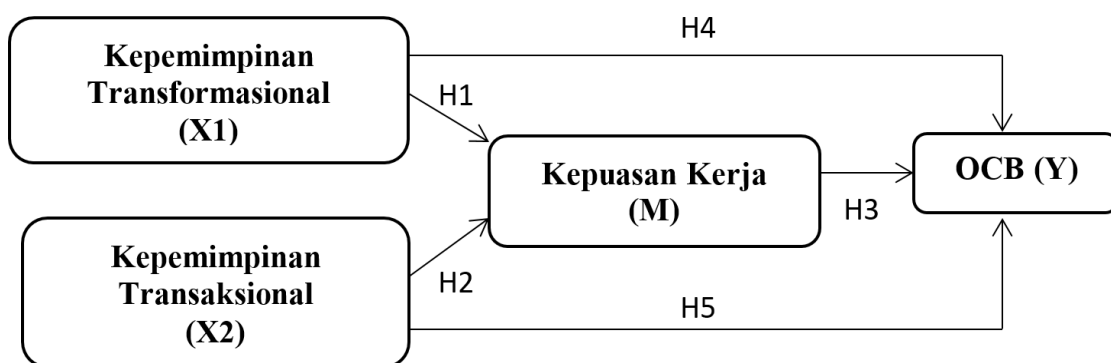
Baru-baru ini UNY melakukan pemilihan pimpinan di tingkat fakultas (Dekan). Pemilihan dekan di UNY berlangsung setiap empat tahun sekali. Di antara fakultas yang

lain, Fakultas Ilmu Sosial (FIS) dan Fakultas Ekonomi (FE) UNY merupakan fakultas yang kembali dipimpin oleh dekan yang menjabat di periode sebelumnya. Berdasarkan suksesi kepemimpinan tersebut, peneliti memilih FIS dan FE UNY sebagai tempat penelitian.

Organizational Citizenship Behavior merupakan faktor penting yang dapat berkontribusi bagi kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami variabel yang sifatnya signifikan dan positif dalam meningkatkan perilaku OCB karyawan dalam organisasi. Karyawan yang mempunyai sifat/sikap OCB diharapkan memiliki tingkat kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Fakultas Ilmu Sosial dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta pada bulan November 2015. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), kepuasan



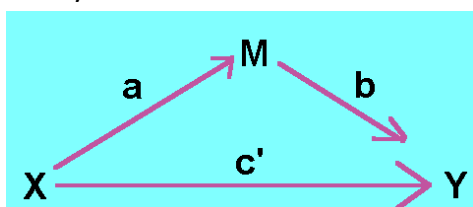
Gambar 1. Kerangka pemikiran (dimodifikasi dari penelitian Murphy et al., 2012; Voon, et.al., 2011; Zabihi dan Hashemzahi, 2012)

kerja (M) dan organizational citizenship behavior (Y). Kerangka pemikiran dalam penelitian ini tertuang di Gambar 1.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1 : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja
- H2 : kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja
- H3 : kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada OCB
- H4 : kepuasan kerja berperan sebagai mediator pengaruh kepemimpinan transformasional pada OCB
- H5 : kepuasan kerja berperan sebagai mediator pengaruh kepemimpinan transaksional pada OCB

Sampel penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan non dosen FIS dan FE UNY dengan jumlah 87 orang. Instrumen penelitian untuk pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Uji instrumen penelitian meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi dengan taraf signifikansi 5%. Uji pengaruh mediasi dalam penelitian ini menggunakan metode Barond and Kenny.



Gambar 2. Model Mediasi Baron and Kenny (1986)

Metode ini menunjukkan serangkaian langkah yang harus dipenuhi untuk model mediasi yaitu: (1) Regresikan X ke Y yang disimbolkan dengan jalur c, (2) Regresikan X ke M yang disimbolkan dengan jalur a, (3) Regresikan M ke Y yang disimbolkan dengan jalur b, (4) Regresikan X dan M ke Y, sehingga akan diperoleh korelasi M ke Y (jalur b), dan X ke Y (jalur c'). Baron and Kenny menyatakan bahwa suatu variabel dapat dikatakan berfungsi sebagai variabel pemediasi apabila memenuhi kondisi-kondisi seperti dijelaskan berikut ini:

Pengaruh mediasi penuh akan terjadi apabila variabel gaya kepemimpinan yang semula berpengaruh signifikan menjadi tidak berpengaruh signifikan pada OCB saat variabel kepuasan kerja dikontrol. Apabila signifikansi variabel gaya kepemimpinan meningkat atau menurun pada variabel OCB dikontrol, maka yang terjadi adalah mediasi parsial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam analisis regresi, uji hipotesis diterima nilai signifikansi kurang dari taraf signifikansi yang ditetapkan (Imam Ghazali, 2013). Dalam penelitian ini taraf signifikansi yang ditetapkan adalah 5%. Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Hasil pengujian hipotesis pertama dan kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan FIS dan FE UNY. Hasil tersebut mendukung rumusan hipotesis yang telah dibangun sebelumnya dalam penelitian ini. Dengan demikian semakin tinggi/baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasan maka semakin

Tabel 1. Hasil Uji regresi

Variabel	Beta	Signifikansi	Keterangan
X1→M	0,332	0,000	Hipotesis 1 diterima
X2→ M	0,694	0,000	Hipotesis 2 diterima
M→Y	0,729	0,000	Hipotesis 3 diterima
X1→Y	0,317	0,000	Hipotesis 4 diterima
X1→ M →Y	0,114	0,098	
X2→Y	0,619	0,000	Hipotesis 5 diterima
X2→ M → Y	0,182	0,197	

Keterangan: X1: kepemimpinan transformasional, X2: kepemimpinan transaksional, M: kepuasan kerja, Y: OCB

tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan FIS dan FE UNY. Hal ini sesuai dengan teori yang dibangun oleh Bass (1999) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mampu mengubah perilaku individu. Hal serupa juga diungkapkan oleh Voon, *et al.* (2011) serta Rad dan Yarmohammadian (2006) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi karena mempunyai pengaruh besar terhadap perilaku, sikap dan kepuasan kerja karyawan.

Poin penting yang perlu dipahami adalah walaupun semua pemimpin memiliki tujuan dasar yang sama, mereka tetaplah individu yang berbeda maka bukanlah sesuatu yang aneh jika cara mereka memimpin juga berbeda. Berdasarkan asumsi tersebut maka dapat dipahami apabila terdapat banyak penelitian terdahulu dan penelitian di masa mendatang yang membahas isu kepemimpinan sebagai permasalahan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada OCB karyawan FIS dan FE UNY. Hasil tersebut mendukung rumusan hipotesis yang telah dibangun sebelumnya dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan

semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula OCB karyawan FIS dan FE UNY.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Murphy *et al.* (2002) yang menyimpulkan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan OCB. Selain itu, hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian Swaminathan dan Jawahar (2013) serta Suryana dan Fahrudin (2013) yang menyimpulkan bahwa OCB secara keseluruhan secara positif dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis keempat dan kelima menunjukkan kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada OCB karyawan FIS dan FE UNY. Hasil tersebut mendukung rumusan hipotesis yang telah dibangun sebelumnya dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja menjadi mediator penuh pengaruh gaya kepemimpinan, baik transformasional maupun transaksional pada OCB. Hal ini menunjukkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator sangat kuat.

Hasil penelitian ini memperkuat teori dan hasil penelitian yang telah ada. Jernigan dan Beggs (2010) menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara hasil penelitian Murphy, *et al.* (2002) menunjukkan ada pengaruh dari kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan strategis terutama dalam hal manajemen sumber daya manusia (MSDM). Keputusan strategis dalam hal MSDM dibutuhkan mengingat manusia merupakan elemen penting bagi organisasi dalam proses pencapaian tujuan yang lebih efektif dan efisien.

SIMPULAN

Gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan FIS dan FE UNY. Pemimpin yang mempunyai karakter dan mampu mengerti apa yang dibutuhkan karyawan membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja. Gaya pemimpin inilah yang membuat karyawan puas dalam bekerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada OCB karyawan FIS dan FE UNY. Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung akan melakukan perilaku maupun sikap ekstra diluar apa yang telah disyaratkan. Perilaku maupun sikap ekstra karyawan tersebut dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuan.

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator pengaruh gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) pada

OCB. Berdasarkan hasil uji pengaruh mediasi Baron dan Kenny, kepuasan kerja terbukti mempunyai peran sebagai mediator pengaruh gaya kepemimpinan pada OCB. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja mempunyai peran mediator penuh yang berarti peran mediatornya sangat kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 173-182.
- Bass, B.M. (1999) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Ghozali, I. (2013) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program, Edisi Ketujuh*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. (2011) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Jernigan E. dan J. Beggs. (2010) Substitutes for Leadership and Job Satisfaction: Is There a Relationship?. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 14(2), 97-104.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2005) *Perilaku Organisasi (edisi kelima)*. Jakarta: Salemba empat.
- Murphy, G., Athanasou, J. , and King, N., (2002) Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: Study of Australian Human-service Professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297.
- Organ, D.W., Podsakoff, Ph.M., Mackenzie, S.B., (2006) *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and*

- consequences*. Thousand OA: SAGE Publications.
- Podsakoff, P. M., et.al. (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.
- Rad, A. M. M. & Yarmohammadian M.H. (2006) A Study of Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-26.
- Robbins, S.P. & Timoty A. Judge. (2008) *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Siagian, Sondong. P. (2002) *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Suryana S., Fahrudin Js P. (2010) *Studi tentang Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan kerja Dosen Pada PTN dan PTS Provinsi Bengkulu*. Jurnal Garuda Dikti.
- Swaminathan S. dan P. David Jawahar. (2013) Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-77.
- Voon M.L., M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob. (2011) The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Zabihi, M. dan Hashemzehi, R. (2012) The relationship between leadership styles and organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*. 6(9), 3310-3319.