

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT KAPITAN PRIMA MANDIRI

Kevin Allan Wu dan Magdalena Pranata Santoso

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: kevinallan96@gmail.com; magdaps@petra.ac.id

Abstrak-Perilaku karyawan yang diharapkan oleh organisasi tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi munculnya perilaku lebih tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, dan pengumpulan data menggunakan angket penelitian terhadap karyawan tetap 60 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program aplikasi *SmartPLS*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*. Pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel *intervening* antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci-Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Persaingan dunia bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk dapat terus bersaing secara progresif agar dapat terus memberikan hasil yang terbaik. Menurut Tambunan (2002, p. 11) salah satu faktor yang dapat menjadi penunjang keberhasilan sebuah perusahaan yaitu sumber daya manusia. Persoalan yang sering muncul adalah bagaimana membuat kinerja dari karyawan dapat tetap optimal. Sumber daya manusia menjadi hal yang penting dalam perusahaan maka sumber daya manusia perlu dikelola dengan optimal dan efisien.

Kemampuan sumber daya manusia yang baik saja tidak akan cukup. Menurut Fitrianasari (2013) perilaku karyawan yang diharapkan oleh organisasi dan menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role* yang disebut *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pentingnya dampak perilaku karyawan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, maka perlu dilakukannya pembinaan dan pengelolaan perilaku karyawan. Menurut Subawa dan Suwandana (2017) untuk meningkatkan OCB perlu adanya faktor yang mempengaruhinya, antara lain kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Menurut Munawaroh (2011), kepemimpinan transformasional dapat digambarkan sebagai kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga karyawan dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat lebih tinggi, melebihi dari apa yang mereka pikirkan sebelumnya.

Menurut Podsakoff (1990) dikarenakan kepemimpinan transformasional mampu memotivasi karyawan untuk tampil melampaui tugas pekerjaan, pemimpin dapat memperluas usaha karyawan mereka yang berkaitan dengan pekerjaan agar dapat melampaui pekerjaan mereka dan itu dapat menunjukkan OCB yang lebih (dalam Khalili, 2017). Humphrey (2012) mengatakan

bahwa hubungan positif tersebut didasarkan pada pandangan pemimpin sebagai panutan, adanya kepercayaan, motivasi, perhatian terhadap kebutuhan karyawan sehingga dengan demikian karyawan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan perilaku ekstra.

Subjek dari penelitian ini adalah PT Kapitan Prima Mandiri yang merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dibidang distributor makanan dan minuman impor. Wawancara awal yang dilakukan kepada beberapa karyawan dan kepada pemimpin PT Kapitan Prima Mandiri menunjukkan adanya perilaku OCB dari karyawan. Karyawan memiliki kemauan untuk menggantikan pekerjaan karyawan lain yang berhalangan untuk hadir. Pemimpin juga setiap hari melakukan pertemuan dengan karyawan pada pagi hari sebelum melakukan aktivitas. Pemimpin juga selalu memberikan contoh perilaku yang baik agar karyawan dapat meniru perilaku pemimpin.

Penelitian yang akan dilakukan ini bertujuan untuk, mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Kapitan Prima Mandiri.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Kapitan Prima Mandiri.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Kapitan Prima Mandiri.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT Kapitan Prima Mandiri.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Kapitan Prima Mandiri.

Hubungan antar Konsep dan Hipotesis Penelitian Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*

Hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel OCB dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Iswara dan Sriathi (2016) terhadap 88 karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Penelitian oleh Kartikaningdyah dan Utami (2017) juga menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional dengan OCB. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Permatasari, Ghalib, dan Irwansyah (2017) terhadap 32 karyawan pada PT Bank Panin cabang Banjarbaru menunjukkan adanya pengaruh signifikan antar kepemimpinan transformasional dan OCB.

H1: Diduga kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Subudi (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Andreani dan Petrik (2016) terhadap 68 karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan.

H₂: Diduga kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

Hubungan antar kepuasan kerja dengan OCB dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Subawa dan Suwandana (2017) terhadap 34 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi dan Suwandana (2016) terhadap 41 karyawan hotel menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB.

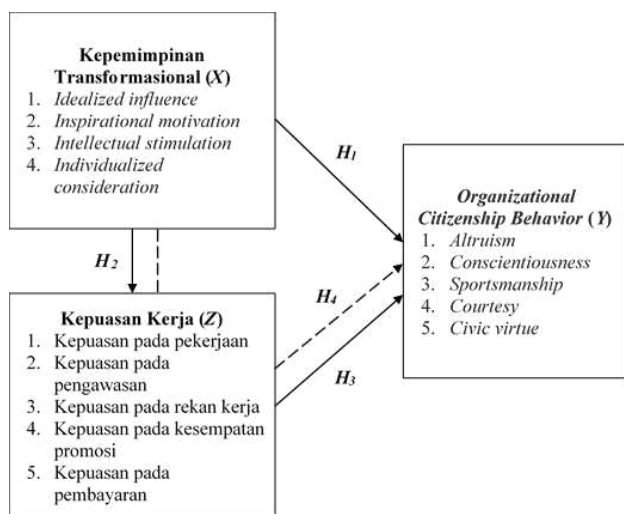
H₃: Diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susastra dan Subudi (2016). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior*.

H₄: Diduga kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Kerangka Penelitian



Gambar 1 Kerangka penelitian.

Sumber: Yukl, 2010; Luthans, 2006; Organ, Podsakoff, dan Mackenzie, 2006.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bersifat kausal. Menurut Sugiyono (2016, p. 11) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi

Menurut Sugiyono (2016, p. 119) populasi merupakan wilayah generalisasi dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang sudah ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kapitan Prima Mandiri yang berjumlah 60 orang.

Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2016, p. 126) sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel jika seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel yang digunakan adalah 60 karyawan PT Kapitan Prima Mandiri.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian melalui wawancara dengan menggunakan alat bantu angket penelitian. Menurut Sugiyono (2016, p. 192) angket merupakan teknik pengumpulan data dimana responden menjawab pernyataan yang kemudian dikembalikan. Format angket penelitian yang digunakan dibagi menjadi dua bagian, yang pertama bagian berkaitan dengan data pribadi responden. Angket bagian kedua yang merupakan pernyataan mengenai kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* yang diukur menggunakan skala likert. Bentuk jawaban skala likert yang digunakan dalam angket, yaitu:

Skor 1 = Sangat tidak setuju (STS)

Skor 2 = Tidak setuju (TS)

Skor 3 = Netral (N)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 5 = Sangat setuju (ST)

Teknik Analisis Data

Partial Least Square (PLS)

Evaluasi model yang dilakukan terdiri dari dua tahap yaitu evaluasi *outer model* dan diikuti dengan evaluasi *inner model*:

Outer Model

Analisis *outer model* ini menggambarkan secara rinci mengenai hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya dengan uji sebagai berikut:

- Validitas konvergen (*convergent validity*)

Convergent validity mengukur validitas indikator sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari *outer loading* dari masing-masing indikator variabel. Nilai *convergent validity* adalah nilai faktor *loading* pada variabel laten dengan indikator. Nilai yang diharapkan yaitu lebih dari 0,5.

- Validitas diskriminan (*discriminant validity*)

Nilai ini merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* dengan konstruk lain.

3. *Composite reliability*
Data yang memiliki *composite reliability* lebih dari 0,7, maka memiliki keandalan yang tinggi.
4. *Average variance extracted (AVE)*
Nilai dari AVE yang diharapkan yaitu lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa telah memenuhi evaluasi validitas konvergen.

Inner Model

Model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif. Pengujian untuk model struktural adalah:

1. Nilai R^2 pada konstruksi endogen. R^2 adalah koefisien determinasi pada konstruksi endogen. Nilai R^2 memiliki batasan dalam tiga klasifikasi yaitu 0,67 (kuat), 0,33 (sedang) dan 0,19 (lemah). Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian. Evaluasi model PLS juga dapat dilakukan dengan Q^2 *predictive relevance* atau *predictive sample reuse*. Nilai Q^2 lebih dari nol menunjukkan model memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2012, p. 26). Q^2 dapat dikur dengan rumus:

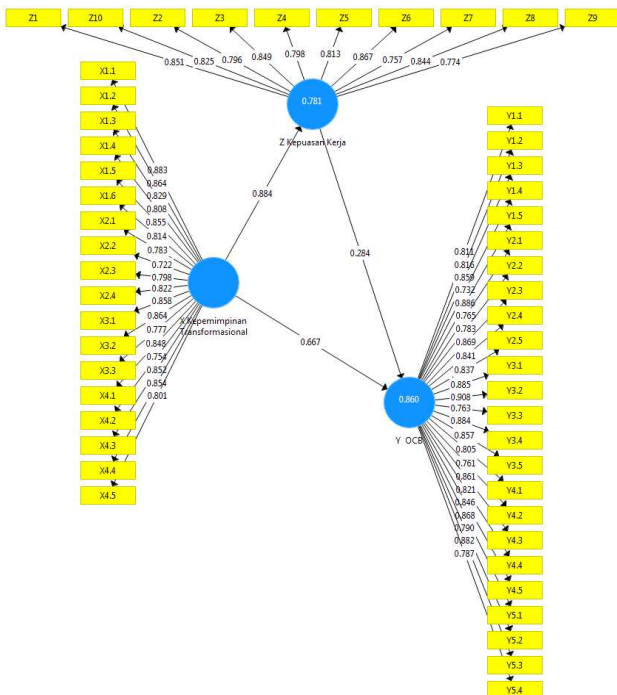
$$Q^2 = \frac{Q^2 \text{ include} - Q^2 \text{ exclude}}{1 - Q^2 \text{ include}} \quad (1)$$

2. Uji t dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat signifikan 5% dengan nilai signifikan 1,96.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Outer Model

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan program *SmartPLS*. Gambar 2 merupakan gambar dalam model PLS yang digunakan:



Gambar 2 Model PLS outer model.
Sumber: Data diolah

Tabel 1
Convergent Validity

Indikator	Original Sample Estimate
X1.1	0,883
X1.2	0,864
X1.3	0,829
X1.4	0,808
X1.5	0,855
X1.6	0,814
X2.1	0,783
X2.2	0,722
X2.3	0,798
X2.4	0,822
X3.1	0,858
X3.2	0,864
X3.3	0,777
X4.1	0,848
X4.2	0,754
X4.3	0,852
X4.4	0,854
X4.5	0,801
Y1.1	0,811
Y1.2	0,816
Y1.3	0,859
Y1.4	0,732
Y1.5	0,886
Y2.1	0,765
Y2.2	0,783
Y2.3	0,869
Y2.4	0,841
Y2.5	0,837
Y3.1	0,885
Y3.2	0,908
Y3.3	0,763
Y3.4	0,884
Y3.5	0,857
Y4.1	0,805
Y4.2	0,761
Y4.3	0,861
Y4.4	0,821
Y4.5	0,846
Y5.1	0,868
Y5.2	0,790
Y5.3	0,882
Y5.4	0,787
Z1	0,851
Z2	0,796
Z3	0,849
Z4	0,798
Z5	0,813
Z6	0,867
Z7	0,757
Z8	0,844
Z9	0,774
Z10	0,825

Sumber: Data diolah

Tabel 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X), *organizational citizenship behavior* (Y), dan kepuasan kerja (Z) yang diukur dengan masing-masing dimensi memiliki nilai *convergent validity* diatas 0,7. Hasil tersebut menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*, maka semua indikator dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 2
Cross Loading

Item	Kepemimpinan Transformasional (X)	Organizational Citizenship Behavior (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X _{1.1}	0,883	0,795	0,742
X _{1.2}	0,864	0,822	0,793
X _{1.3}	0,829	0,754	0,706
X _{1.4}	0,808	0,771	0,709
X _{1.5}	0,855	0,771	0,753
X _{1.6}	0,814	0,771	0,702
X _{2.1}	0,783	0,687	0,702
X _{2.2}	0,722	0,701	0,679
X _{2.3}	0,798	0,698	0,698
X _{2.4}	0,822	0,760	0,737
X _{3.1}	0,858	0,800	0,728
X _{3.2}	0,864	0,802	0,763
X _{3.3}	0,777	0,763	0,758
X _{4.1}	0,848	0,767	0,716
X _{4.2}	0,754	0,635	0,689
X _{4.3}	0,852	0,762	0,734
X _{4.4}	0,854	0,779	0,759
X _{4.5}	0,801	0,716	0,670
Y _{1.1}	0,724	0,811	0,778
Y _{1.2}	0,753	0,816	0,707
Y _{1.3}	0,856	0,859	0,837
Y _{1.4}	0,700	0,732	0,757
Y _{1.5}	0,767	0,886	0,772
Y _{2.1}	0,653	0,765	0,715
Y _{2.2}	0,754	0,783	0,716
Y _{2.3}	0,816	0,869	0,731
Y _{2.4}	0,789	0,841	0,729
Y _{2.5}	0,746	0,837	0,742
Y _{3.1}	0,803	0,885	0,792
Y _{3.2}	0,841	0,908	0,770
Y _{3.3}	0,719	0,763	0,583
Y _{3.4}	0,819	0,884	0,733
Y _{3.5}	0,828	0,857	0,740
Y _{4.1}	0,661	0,805	0,648
Y _{4.2}	0,719	0,761	0,578
Y _{4.3}	0,771	0,861	0,731
Y _{4.4}	0,763	0,821	0,700
Y _{4.5}	0,763	0,846	0,669
Y _{5.1}	0,777	0,868	0,699
Y _{5.2}	0,704	0,790	0,682
Y _{5.3}	0,824	0,882	0,818
Y _{5.4}	0,709	0,787	0,753
Z ₁	0,755	0,765	0,851
Z ₂	0,696	0,645	0,796
Z ₃	0,780	0,730	0,849
Z ₄	0,698	0,634	0,798
Z ₅	0,729	0,741	0,813
Z ₆	0,769	0,729	0,867
Z ₇	0,642	0,690	0,757
Z ₈	0,754	0,759	0,844
Z ₉	0,717	0,760	0,774
Z ₁₀	0,687	0,676	0,825

Sumber: Data diolah

Tabel 2 menunjukkan bahwa masing-masing indikator pada dimensi variabel kepemimpinan transformasional (X), *organizational citizenship behavior* (Y) dan kepuasan kerja (Z) memiliki nilai *cross loading* terbesar pada dimensi yang dibentuknya dibandingkan dengan dimensi lainnya. Nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dapat dinyatakan *valid*.

Tabel 3
Composite Reliability

Konstruk	Composite Reliability	Sample Mean	t-statistic
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,974	0,973	151,688
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,982	0,981	269,641
Kepuasan Kerja (Z)	0,953	0,952	100,336

Sumber: Data diolah

Tabel 3 menunjukkan bahwa dalam model penelitian ini, masing-masing variabel penelitian telah memenuhi reliabilitas konstruk. Hasil tersebut dikarenakan masing-masing variabel memenuhi nilai *composite reliability* diatas 0,7.

Tabel 4
Nilai R²

Konstruk	Nilai R ²
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,860
Kepuasan Kerja (Z)	0,781

Sumber: Data diolah

Nilai R² untuk *organizational citizenship behavior* (Y) sebesar 0,860. Hasil tersebut memiliki arti bahwa presentase besarnya *organizational citizenship behavior* (Y) yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional (X) dan kepuasan kerja (Z) sebesar 86%. Nilai R² untuk kepuasan kerja (Z) sebesar 0,781 yang memiliki arti bahwa presentase besarnya kepuasan kerja (Z) yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional (X) sebesar 78,1%. Penilaian *goodnes of fit* dapat dinilai dari Q². Hasil perhitungan dari nilai Q² adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - [(1 - R^2 \text{ OCB}) \times (1 - R^2 \text{ kepuasan kerja})]$$

$$= 1 - [(1 - 0,860) \times (1 - 0,781)]$$

$$= 0,970$$

Hasil perhitungan yang didapatkan dari nilai Q² sebesar 0,970. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel yang membentuk model terbukti *fit*. Faktor-faktor lain yang dapat membentuk model yaitu sebesar 0,03.

Tabel 5
Koefisien Pengaruh dan Uji Hipotesis

Pengaruh	Koefisien Pengaruh	t-statistic
Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,667	7,818
Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	0,884	32,381
Kepuasan Kerja (Z) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,284	3,144

Sumber: Data diolah

Kepemimpinan transformasional (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) PT Kapitan Prima Mandiri, dikarenakan nilai *t-statistic* menunjukkan 7,818 yang berarti melebihi 1,96, maka hipotesis H₁ dapat diterima. Pengujian *t-statistic* antara kepemimpinan transformasional (X) dan kepuasan kerja (Z) menunjukkan hasil sebesar 32,381 yang berarti melebihi 1,96, maka hipotesis H₂ dapat diterima. Pengaruh antara kepuasan kerja (Z) dengan *organizational citizenship behavior* (Y) dengan pengujian *t-statistic* menunjukkan hasil 3,144 yang berarti lebih besar dari 1,96. Hipotesis H₃ yang menduga adanya pengaruh antara variabel kepuasan kerja dengan variabel *organizational citizenship behavior* dapat diterima.

Tabel 6
Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh		
	Direct	Indirect	Total
Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,667	-	0,667
Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	0,884	-	0,884
Kepuasan Kerja (Z) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,284	-	0,284
Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)	-	0,884x0,284	0,251

Sumber: Data diolah

Nilai pengaruh tidak langsung tersebut lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional (X) dengan *organizational citizenship behavior* (Y). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) tidak dapat menjadi variabel *intervening* antara kepemimpinan transformasional (X) dan *organizational citizenship behavior* (Y). Hipotesis H_4 yang menduga kepuasan kerja (Z) dapat menjadi variabel *intervening* antara variabel kepemimpinan transformasional (X) dengan variabel *organizational citizenship behavior* (Y) ditolak.

Pembahasan Hasil Penelitian
Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji hipotesis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Tingginya nilai kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada PT Kapitan Prima Mandiri. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional oleh pemimpin, maka tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khalili (2017), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi kepemimpinan transformasional dari pemimpin maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Andreani dan Petrik (2016) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Pengaruh signifikan dapat dilihat dari nilai pada Tabel 5 dimana pengaruh tersebut sebesar 3,29 dan koefisien

pengaruh sebesar 0,376 yang menunjukkan adanya pengaruh positif.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Subawa dan Suwandana (2017) yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja sebesar 0,251. Nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung yang ditimbulkan oleh kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai variabel *intervening*. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh PT Kapitan Prima Mandiri akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan tanpa adanya pengaruh dari kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Permatasari, Ghalib, dan Irwansyah (2017). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil, berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan, yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi nilai dari kepemimpinan transformasional, maka *organizational citizenship behavior* akan meningkat.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja juga akan meningkat.
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat.
4. Kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel *intervening* antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel *organizational citizenship behavior* pada PT Kapitan Prima Mandiri.

Saran

Saran yang dapat diberikan, berdasarkan kesimpulan di atas adalah sebagai berikut:

1. PT Kapitan Prima Mandiri dapat menekankan kepemimpinan transformasional agar lebih baik lagi. Pemimpin yang dapat secara langsung berinteraksi dengan karyawan, dapat lebih mengidentifikasi kebutuhan karyawan dan lebih mengenali kemampuan karyawan. Pemimpin dapat menjadi pelatih bagi karyawan demi membangkitkan semangat belajar dan selalu mendengar pendapat-pendapat karyawan dengan penuh perhatian. Penerapan kepemimpinan transformasional yang lebih baik dapat membuat karyawan terinspirasi untuk melayani rekan kerja lainnya yang kemudian dapat mendukung terjadinya *organizational citizenship behavior* (OCB).
2. Pihak manajemen PT Kapitan Prima Mandiri dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan *reward* kepada karyawan yang mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Pemberian *reward* tersebut

dapat diberikan meskipun kinerja karyawan tersebut bukan bagian dari peran kerja formal, sehingga tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Kapitan Prima Mandiri dapat meningkat.

3. *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimiliki oleh karyawan PT Kapitan Prima Mandiri tergolong tinggi. PT Kapitan Prima Mandiri diharapkan dapat mempertahankan perilaku karyawan tersebut dengan menerapkan budaya dan iklim perusahaan yang positif. Perusahaan dengan iklim yang positif akan menimbulkan interaksi antara pemimpin dengan karyawan yang baik

DAFTAR REFERENSI

- Andreani, F., & Petrik, A. (2016). Employee performance as the impact of transformational leadership and job satisfaction in PT Anugrah Baru Denpasar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 18(1), 25–32.
- Dewi, A., & Suwandana. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5643–5670.
- Dewi, C., & Subudi. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* pada CV Gita Karya Persada Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(12), 4219–4244.
- Fitrianasari, D. (2013). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dan kinerja karyawan. *E-Journal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*, 7(1), 12–24.
- Ghozali, I. (2012). *Partial least square konsep dan aplikasi menggunakan pls*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist Manager Journal*, 15(4), 247–268.
- Iswara, D., & Sriathi, A. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior di PT BPD Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5923–5948.
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi organizational citizenship behavior. *Journal of Business Administration*, 1(2), 110–123.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*. 38(7), 1004–1015.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi, edisi bahasa Indonesia*. Yogyakarta: Andi.
- Munawaroh. (2011). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 16(2), 1–18.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior its nature, antecedents, and consequences*. Amerika: Sage Publications, Inc.
- Permatasari, D. V., Ghalib, S., & Irwansyah. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan PT Bank Panin. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 6(1), 36–42.
- Subawa, A., & Suwandana. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4772–4799.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan r&d*. Bandung: PT Alfabeta.
- Susastra, W., & Subudi. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior pada PT Sinar Nusra Press Utama. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3274–3304.
- Tambunan, T. (2002). *Perdagangan internasional dan neraca pembayaran: Teori dan temuan empiris*. Jakarta: LP3ES.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi* (5th ed.). Jakarta: PT Indeks.