



---

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR : POLITIK ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATING (Studi pada Kantor Cabang Bank BTN (Persero) Semarang)**

Oleh:  
**Dian Marlina Verawati**  
**Fakultas Ekonomi UNTIDAR**  
**dianmarlina86@untidar.ac.id**

---

#### **Info Artikel**

Sejarah Artikel:  
Diterima  
Disetujui  
Dipublikasikan

---

#### **Kata Kunci:**

*Gaya kepemimpinan,  
kepuasan kerja,  
politik organisasi,  
dan organizational  
citizenship behavior  
(OCB).*

---

#### **Abstrak**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), serta menyatakan bahwa politik organisasional menengahi hubungan ini.*

*Penelitian ini dilakukan pada Kantor Cabang Bank BTN (persero) Semarang, dengan jumlah responden sebesar 168 pegawai, menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan program SPSS AMOS 16.0.*

*Dengan menggunakan analisis SEM, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap politik organisasi; Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap politik organisasi; Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); dan Politik Organisasi berpengaruh negatif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).*



---

**Info Artikel**

Sejarah Artikel:  
Diterima  
Disetujui  
Dipublikasikan

---

Keywords:  
*leadership style, job satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), politic organization is the mediating*

---

**Abstract**

---

*The purpose of this research is to investigate the effects of leadership style and job satisfaction toward Organizational Citizenship Behavior (OCB), also say's that politic organization is the mediating.*

*The research was conducted at branch office of BTN (Persero) Semarang, the sample size is about 168 employee, using Structural Equation Modeling (SEM) with program SPSS AMOS 16.0.*

*By using SEM analysis, can be conclude that leadership style is have a positive significant influence to ward politic organization; job satisfaction have a negative influence to ward politic organization; leadership style is have a positive significant influence to ward Organizational Citizenship Behavior (OCB); job satisfaction have a positive significant influence toward Organizational Citizenship Behavior (OCB); and politic organization have a negative influence to ward Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

---

✉Alamat korespondensi :  
Isikan alamat institusi  
E-mail: (email yang ditulis adalah email penulis yang berkorespondensi dengan editor)

ISSN  
2580-8893 (cetak)  
2614-2953 (online)

## PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi, keberhasilan maupun kegagalan organisasi terkait erat dengan kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang mampu bertanggung jawab, mengarahkan dan membina anggota, mampu berkomunikasi dengan baik dan mempunyai wawasan yang luas serta berpandangan ke depan akan mampu memimpin organisasi dengan baik.

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1985; Burns, 1978) dalam Vigoda (2006). Teori ini menyarankan bahwa lebih banyak kepemimpinan transformasional dari pada kepemimpinan transaksional, hal ini memiliki efek positif yang lebih kuat pada sikap karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Penelitian baru – baru ini menunjukkan pada politik organisasional sebagai antiseden penting kinerja karyawan, baik formal maupun informal Adams et al. (2002; Allen et al. (1979); Ferris and Kacmar (1992); Gandz and Murray (1980); Kacmar and Baron (1999); Madison et al. (1980); O'Connor and Morrison (2001); Parker et al. (1995); Valle and Perrew (2000) dalam Vigoda (2006). Ferris dan Kacmar (1992) mengemukakan bahwa politik didalam suatu organisasi dianggap sebagai perilaku pelayanan sendiri oleh karyawan untuk mencapai ketertarikan, keunggulan, dan keuntungan yang terkadang berlawanan dengan minat keseluruhan unit organisasi atau unit kerja. Hal ini sering dihubungkan dengan manipulasi, fitnah, dan cara – cara yang tidak legal dengan menggunakan kekuatan untuk mencapai suatu tujuan.

Kontribusi potensial lain dalam penelitian Vigoda (2006) adalah fokusnya penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan atau politik organisasional pada dua aspek dasar kinerja : formal dan informal. Sementara dalam penelitian ini hanya pada satu aspek kinerja karyawan yaitu kinerja secara informal / kinerja *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Oleh karena itu, penelitian ini mungkin memberikan kontribusi unik pada teori *Organizational Citizenship Behaviour* Organ (1988); Bateman and Organ (1983); Smith et al. (1983), melebihi kontribusinya pada pengetahuan dalam gaya kepemimpinan dan politik organisasional.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif Robbins (2006). Seseorang dengan *Organizational Citizenship*

*Behavior* (OCB) yang tinggi akan menunjukkan perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas maupun kewajibannya.

Spector (1997) dalam Robbins (2006) mengatakan Sebagai penentu utama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kepuasan kerja. Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan berkinerja pada pekerjaannya melampaui perkiraan normal. Selain itu karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka. Dikatakan oleh Organ (1995) ; Lepine (2002) dalam Robbins (2006) bahwa terdapat hubungan yang menyeluruh antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dari penelitian yang diajukan oleh Vigoda (2006) dan Spector (1997) dalam Robbins (2006), maka penelitian ini mengajukan dan menguji model untuk hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, politik organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan melakukan hal tersebut, penelitian diharapkan menambah pengetahuan pada area ini dengan memeriksa hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta menyatakan bahwa politik organisasional menengahi hubungan ini Vigoda (2006). Berbagai hubungan tersebut, akan terangkai dalam sebuah model dan model tersebut akan diuji dengan metoda SEM (*Structural Equation Model*). Pengujian model dengan SEM (*Structural Equation Model*) memiliki banyak manfaat, seperti memperkuat penemuan dan meminimalkan kesalahan pengukuran.

Setelah menghubungkan kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan dimediasi oleh politik organisasi. Penelitian ini akan lebih menarik lagi, karena sample penelitian ini adalah pegawai Kantor Cabang Bank BTN (Persero) Semarang. Penggunaan sampel pada pegawai Kantor Cabang Bank BTN (Persero) Semarang dengan alasan bahwa para pegawai secara perlahan dituntut untuk tidak hanya berkinerja formal saja, tetapi diharapkan memiliki motivasi untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan (kinerja informal / OCB) dan juga jumlah sampelnya besar sehingga bisa diuji dengan menggunakan metode SEM (*Structural Equation Model*).

## RUMUSAN MASALAH PENELITIAN

Dari latar belakang yang telah dikemukakan dapat diketahui bahwa politik organisasi dalam hubungan kepuasan kerja dan pimpinan perusahaan dengan anggota perusahaan yang bersifat koordinatif sehingga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang timbul antara lain :

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap politik organisasi ?
2. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ?
3. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap politik organisasi ?
4. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ?
5. Bagaimanakah pengaruh politik organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Gaya Kepemimpinan

Bass & Avolio (1999) menjelaskan ada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional sebagai proses antara para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Komponen dari kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burns yang kemudian dikembangkan oleh Bass dan Avolio terdiri atas empat dimensi kepemimpinan yaitu *idealized influence* (kharisma), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (konsiderasi yang bersifat individual).

### Kepuasan Kerja

Menurut Wexly, Kenneth & Gary Yukl (1992); kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Gibson et al (1997), menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Locke (1976) dalam Luthans (2006) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi dan sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja juga merupakan hasil dari persepsi karyawan

mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

### Politik Organisasi

Robbins (1996) mendefinisikan perilaku politik dalam organisasi sebagai kegiatan-kegiatan yang tidak diisyaratkan sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang mempengaruhi atau berusaha mempengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian didalam organisasi tersebut. Politik dalam organisasi sebagai permainan kekuatan dan taktik mempengaruhi untuk mencapai hasil terbaik bagi penggunaannya (Vigoda, 2006).

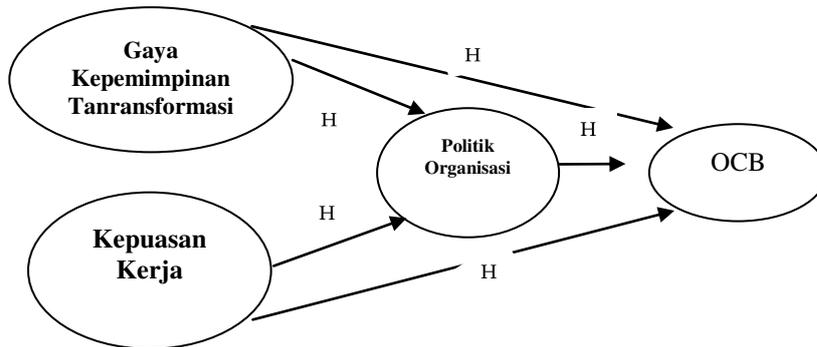
Vigoda et al, (2003) dalam Vigoda (2006) mengartikan bahwa politik dalam organisasi adalah dianggap sebagai perilaku pelayanan diri sendiri oleh karyawan untuk mencapai ketertarikan, keunggulan, dan keuntungan yang terkadang hal ini berlawanan dengan minat keseluruhan organisasi atau unit kerjanya. Perilaku ini sering dihubungkan dengan manipulasi, fitnah, dan cara – cara yang tidak legal dengan menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan Kipnis et al, (1980) dalam Vigoda (2006).

### *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebenarnya adalah rekonseptual dari sifat kewarganegaraan seperti penjelasan filosofi politik Dyne et al. (1994). Dengan kata lain *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi (Smith et al.1983) dalam Morrisson (1994).

Menurut Katz (1964) pada Konvsky dan Pugh (1994) salah satu perilaku yang mendukung efektifan organisasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Apabila individu merasa perlakuan organisasi baik maka mereka akan membalas dan meningkatkan kinerja melebihi permintaan minimum pekerjaannya dengan membantu yang lain dan organisasi, sebaliknya jika organisasi memandang tenaga kerja dalam jangka pendek maka mereka akan membalas dengan hanya melakukan tugasnya saja dan meminimalisasi perilaku *citizenship* (Dyne dan Ang 1998).

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN MODEL PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka Konseptual Pengaruh

Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Politik Organisasi sebagai Variabel Mediating

### Gaya Kepemimpinan Terhadap Politik Organisasi

(Pillai, R., Schriesheim, C.A and Williams, E.S, 1999; dalam Vigoda, 2006) menemukan hubungan positif antara gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional dalam kejujuran dan kebenaran ditempat kerja, dan menyarankan bahwa gaya kepemimpinan juga berkaitan dengan politik organisasi.

Penelitian Kacmar and Ferris (1992), menjelaskan bahwa gaya transformasional memperkuat nilai moral, sehingga berkontribusi secara positif pada perasaan kejujuran dan kebenaran serta mengurangi perasaan rendah diri yang muncul dari kurangnya permintaan bantuan pada alternatif politikal. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 :Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap politik organisasi.

### Gaya Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut (Meneliti efek kepemimpinan transactional dan transformasional pada kinerja manajerial personel di perusahaan asuransi. Penemuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh lebih pada kinerja dari pada kepemimpinan transactional. Penemuan ini mendukung asumsi bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja in - role dan *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) dibanding dengan kepemimpinan transactional. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 :Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### Kepuasan Kerja terhadap Politik Organisasi

Ferris, Gerlad and Kacmar (1992) dengan judul *Perceptions Of Organizational Politics*. Menemukan bahwa politik dalam organisasi memiliki implikasi untuk beberapa hasil termasuk keterlibatan pekerjaan, kepuasan kerja, dan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Menjelaskan bahwa politik organisasi berhubungan secara negatif dengan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 :Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap politik organisasi.

### Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Jose Vasela Gonzales dan Teresa Garcia (2006) dalam Siti Faizah, (2008), menemukan bahwa *Organizational Service Orientation (OSO)* mempengaruhi kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Para manajer harus menggunakan kepemimpinan komukasi, pelayanan dan praktek pertemuan pelayanan untuk mempengaruhi karyawan secara langsung dan manajemen sumber daya manusia untuk memperbaiki kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan, kepuasan kerja karyawan berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **Politik Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Vigoda (2006), menemukan adanya Persepsi kuat politik organisasional yang merusak organisasi dengan mengurangi daya tarik sosial dan memperbesar kecenderungan untuk bertindak demi keuntungan personal, bahkan jika ada perbedaan dengan organisasi tersebut, maka persepsi politik organisasional akan berhubungan secara negatif pada kinerja formal/in – role dan informal/kinerja *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

H5 : Politik Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Cabang Bank BTN (Persero) Semarang sejumlah 170 pegawai. Besarnya sampel memiliki peran penting dalam interpretasi hasil SEM. Dengan model estimasi menggunakan Maximum Likelihood (ML) minimum diperlukan sampel 100 dan maksimum 200 (Imam Ghozali, 2008). Responden dalam penelitian ini sejumlah 168, sehingga telah memenuhi syarat untuk dapat estimasi model dengan menggunakan Maximum Likelihood (ML).

#### **Variabel Penelitian dan Instrumen Penelitian**

##### **1. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menurut Singh-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) bawahan diminta untuk evaluasi tingkat dimana setiap atasan atau pemimpin berperilaku di kebiasaannya pada skala poin 7 Likert yang dirangking dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

##### **2. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang pada pekerjaannya yang merupakan suatu reaksi emosional yang dapat menimbulkan perasaan senang atau tidak senang yang berhubungan dengan penghargaan. Dalam penelitian ini variable kepuasan kerja menurut Celluci, Anthony & David (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004) dan diukur pada skala poin 7 Likert yang dirangking dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

##### **3. Politik Organisasi**

Politik dalam organisasi menurut Vigoda et al. (2003) dalam Vigoda (2006) adalah dianggap sebagai perilaku pelayanan diri sendiri oleh

karyawan untuk mencapai ketertarikan, keunggulan, dan keuntungan yang terkadang hal ini berlawanan dengan minat keseluruhan organisasi atau unit kerjanya. Penelitian ini dikembangkan oleh Kacmar, Gerlad and Ferris (1992), dengan skala poin 7 Likert yang dirangking dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

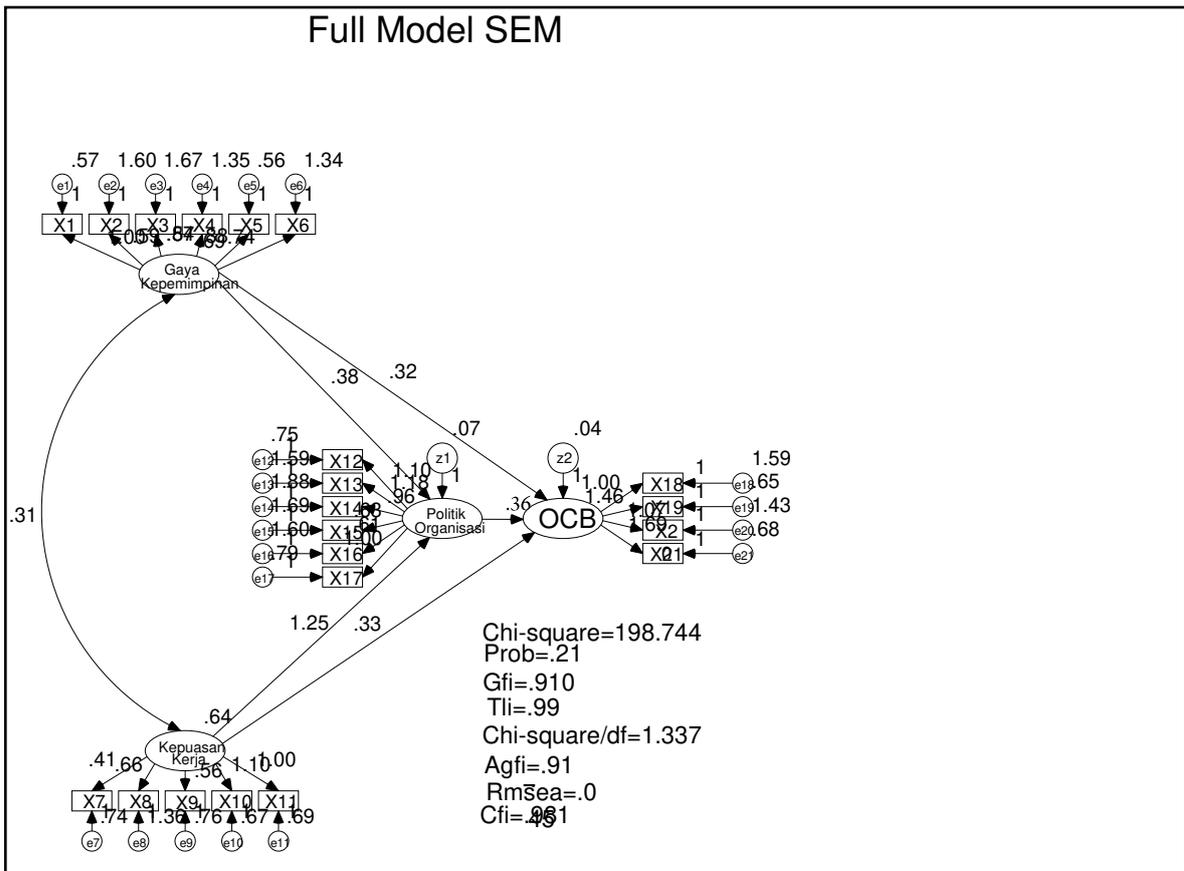
#### **4. *Organizational Behavior Citizenship* (OCB)**

*Organizational Behavior Citizenship* (OCB) merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi Smith et al. (1983) dalam Morrisson (1994). Penelitian ini dikembangkan oleh Dyne, Linn Van, Graham & Dienesch (1994), dengan skala poin 7 Likert yang dirangking dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

#### **Pengolahan dan Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM). Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximumlikelihood*. Pemilihan input dengan matrikskovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang terkadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Setelah asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini akan dilakukan berdasarkan nilai *CriticalRatio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel berikut dibawah dan hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2 : Pengujian hasil equation model (SEM).

**TABEL : REGRESSION WEIGHT STRUKTURAL EQUATIONAL MODEL**

		Estimate	S.E.	C.R	P	Label
Politik_Organisasi	<--- Gaya_Kepemimpinan	.320	.088	3.227	***	par_18
Politik_Organisasi	<--- Kepuasan_Kerja	.778	.136	5.735	***	par_19
OCB	<--- Gaya_Kepemimpinan	.124	.092	1.343	***	par_20
OCB	<--- Politik_Organisasi	1.076	.683	1.576	***	par_21
OCB	<--- Kepuasan_Kerja	.429	.542	4.792	***	par_22

Semua hipotesis diterima karena mempunyai nilai *critical ratio* (CR) yang lebih besar dari 1.96 dan nilai signifikan yang lebih kecil dari 0.05.

**TABEL : HASIL PENGUJIAN KELAYAKAN MODEL SEM**

Goognees of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
<b>Chi-square</b>	< 205.67	198.744	Baik
<b>Probability</b>	≥ 0.05	0.218	Baik
<b>RMSEA</b>	≤ 0.08	0.045	Baik
<b>GFI</b>	≥ 0.90	0.910	Baik
<b>AGFI</b>	≥ 0.90	0.917	Baik
<b>CMIN/DF</b>	≤ 2.00	1.337	Baik
<b>TLI</b>	≥ 0.95	0.998	Baik
<b>CFI</b>	≥ 0.95	0.981	Baik

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.218 yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan structural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF, GFI, AGFI dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

Analisis pengaruh ditunjukkan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati politik organisasi, yang selanjutnya berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap politik organisasi, Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) maka dilakukan perbandingan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Pengaruh langsung Gaya kepemimpinan ke OCB = 0.32

Pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan ke politik organisasi ke OCB =  $0.38 \times 0.36 = 0.136$

Total pengaruh =  $0.32 + 0.136 = 0.456$

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap OCB, menunjukkan pada lebih tingginya pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan yaitu diperoleh 0.32 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0.136 Artinya gaya kepemimpinan mampu meningkatkan OCB secara langsung meski mampu dimediasi oleh politik organisasi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan politik organisasi. Hal ini mendukung penelitian Ferris et al. (1989); Ferris and Kacmar (1992); Ferris et al (1996a); Folger et al. (1992); Kacmar and Ferris (1991); Parry (2003); Pillai et al. (1999); Witt et al (2002) dalam Vigoda (2006) yang menunjukkan gaya kepemimpinan mampu meningkatkan politik organisasi dan mendukung penelitian MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. and Rich, G.A. (2001) bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan OCB,

sehingga menunjukkan gaya kepemimpinan mampu meningkatkan OCB.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap politik organisasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB maka dilakukan perbandingan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Pengaruh langsung kepuasan kerja ke OCB = 0.33

Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja ke politik organisasi ke OCB =  $1.25 \times 0.36 = 0.45$

Total pengaruh =  $0.33 + 0.45 = 0.78$

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung kepuasan kerja terhadap OCB, menunjukkan pada lebih tingginya pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja yaitu diperoleh 0.45, sedangkan secara langsung diperoleh sebesar 0.33 Artinya kepuasan kerja tidak mampu meningkatkan OCB secara langsung jika dimediasi oleh politik organisasi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dengan OCB. Hal ini mendukung penelitian Jose Vasela Gonzales dan Teresa Garcia (2006) dalam Siti Faizah (2008) yang menunjukkan kepuasan kerja mampu meningkatkan OCB dan mendukung penelitian Kacmar dan Bozemen (1999) membuktikan bahwa ada pengaruh negatif antara kepuasan kerja dengan politik organisasi yang menunjukkan politik organisasi mampu menurunkan kepuasan kerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan teori yang disarankan oleh Vigoda (2006), dan Ferris dan Kacmar (1992) yang menyarankan bahwa baik gaya kepemimpinan dan politik organisasional merupakan antiseden penting yang mungkin mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan teori Spector (1997) dalam Robbins (2006) mengatakan Sebagai penentu utama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kepuasan kerja. Maka dalam penelitian ini melakukan penelitian dengan mengembangkan teori yang sudah ada untuk meneliti dan menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap politik organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pengaruh kepuasan kerja terhadap politik organisasi, pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan pengaruh politik organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sehingga diperoleh 5 hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap politik organisasi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan politik organisasi. Hal ini mendukung penelitian Ferris et al (1989); Ferris and Kacmar (1992); Ferris et al, (1996a); Folger et al (1992); Kacmar and Ferris (1991); Parry (2003); Pillai et al, (1999); Witt et al. (2002) dalam Vigoda (2006) yang menunjukkan gaya kepemimpinan mampu meningkatkan politik organisasi.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap politik organisasi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh negatif antara kepuasan kerja dengan politik organisasi. Hal ini mendukung penelitian Kacmar dan Bozemen (1999) yang menunjukkan politik organisasi mampu menurunkan kepuasan kerja.

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini mendukung penelitian MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. and Rich, G.A. (2001) yang menunjukkan gaya kepemimpinan mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB).

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini mendukung penelitian Jose Vasela Gonzales dan Teresa Garcia (2006) dalam Siti Faizah (2008) yang menunjukkan kepuasan kerja mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB).

H5 : Politik Organisasi berpengaruh negatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang negatif antara Politik Organisasi dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini mendukung penelitian Ferris et al. (1989); Ferris and Kacmar (1992); Ferris et al. (1996a); Folger et al. (1992); Kacmar and Ferris (1991); Mackenzie et al. (2001); O'Connor et al. (2001); Parry (2003); Pillai et al. (1999); Poon (2003); Vigoda (1999); Witt et al., (2002) dalam Vigoda (2006) yang menunjukkan politik organisasi mampu

mengurangi *organizational citizenship behavior* (OCB).

## SARAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa manajemen Kantor Cabang Bank BTN (Persero) Semarang perlu mengurangi politik dalam organisasi untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal tersebut dapat dilakukan melalui membangun kepercayaan, bersikap positif, bersaing secara sehat, dan mendahulukan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi.

## DAFTAR PUSTAKA

Andreas Budihardjo. 2004. **Mengenal Organizational Citizenship Behaviour (OCB)**. Forum Manajemen Prasetya Mulya. Tahun ke-XVIII, No.82.

Augusty Ferdinand. 2006. **Metodologi Penelitian Manajemen**. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Avolio, B.J. & Dong, I.J. 1999. **Effects Of Leadership Style and Follower's Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions**. Academy of Management Journal, Vol 42, No.2 pp. 208 – 218.

Bass, B.M & Avolio, B.J. (1999). **“Re-examining The Components Of Transformational and Transactional Leadership Questionnaire”**. Journal Of Occupational and Organizational Psychology. Pg.441

Cavanagh, F.G. 1981. **The Ethics of Organizational Politics**. Academy of Management Review. Pg.363.

Dyne, L.V., Graham, J.W., and Dienesch, R.M. 1994. **Organizational Citizenship Behaviour : Construct Redefinition, Measurement, and Validatio**. Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 765-802.

Dyne, L.V., and Ang, S. 1998. **Organizational Citizenship Behaviour of Contigent Workes in Singapore**. Academy of Management Journal, Vol. 41, No.6 pp. 692-703.

Ferris, G.R. and Kacmar, K.M. 1992. **Perception of Organizational Politics**. Journal of Management, Vol. 18, pp. 93-116.

- Ferris, et.al. 1996. **Perception of Organizational Politics : Prediction, Stress-Related Implication, and Outcomes**. Human Relations , Vol. 49, No.2 pg. 233.
- Fuad Mas'ud. 2004. **Survai Diagnosis Organisasional**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, el al. 1997. **Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses**. Edisi 5 Jilid 1. Erlangga. Jakarta.
- Imam Ghozali. 2001. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**. BPFE. Semarang.
- Jogiyanto. 2008. **Metodologi Penelitian Sistem Informasi**. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Kabul Utomo. 2002. **Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional**. Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen. Vol. 2 No. 2, hal 34-52.
- Kacmar, Dennis P Bozeman, Dawn S Carlson, William P Anthony. 1999. **An examination of the perceptions of organizational politics model**. Human Relations. pg. 383
- Konovsky, M.A. & Pugh, D.S. 1994. **Citizenship Behavior and Social Exchange**. Academy of Management journal. Vol.37, No. 3, pp.656-669.
- Luthans, Fred. 2006. **Perilaku Organisasi**. Edisi 10. Andi Yogyakarta.
- MacKenzie,. S.B., Podssakoff, P.M. and Rich, G.A. 2001. **Trasformational and Transactional Leadership and Salesperson Perfomance**. Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 2, pp.115-134
- Morrison, W.E. 1994. **Role Defination and Organizational Citizenship Behaviour : The Importance Of Employees' Perspective**. Academy of Management Journal, Vol. 37, pp.1543-64
- Purbo Warih Untoro. 2008. **Tesis Pengaruh Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Keinginan Pindah Kerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja**. Studi pada Pekerja Pelaksana Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah. Magister Manajemen UNDIP Semarang.
- Reni Rosari. 2005. **Analisa Gaya Kepemimpinan Dosen – Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta**. Telaah Bisnis, Vol.6, No.1.
- Robbins, Stephen P. 2006. **Perilaku Organisasi**. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Edisi Bahasa Indonesia. Edisi 10.
- Rr. Hawik Ervina Indiworo. 2008. **Tesis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening**. Studi pada PT. Bank Bukopin Tbk. Cabang Semarang. Magister Manajemen UNDIP Semarang.
- Siti Faizah. 2008. **Tesis Pengaruh Persepsi Keadilan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**. Studi pada PNS Kecamatan dan Kelurahan se-Kota Salatiga. Magister Manajemen UNDIP Semarang.
- Vigoda, E. 2006. **Leadership Style, Organizational Politics and Employees Perfomance**. Personel Review. Vol.36, No.5, pp.661-683.
- Williams, L.J. and Anderson, S.E. 1991. **Job Satisfaction and Organizational Citizenship and In-role Behaviour**. Journal of Management, Vol.17, pp.601-617.
- Wexly and Yukl. 1992. **Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia**. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Yukl, G. 1989. **Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research** Journal of Management. pg. 251
- Yukl, G. 2007. **Kepemimpinan dalam Organisasi**. PT. Indeks. Edisi 5 Bahasa Indonesia.
- Yuni Siswanti. 2006. **Analisis Pengaruh Stes Kerja dalam Memediasi Hubungan antara Politik Organisasional dengan Perilaku Agresif**. Jurnal Siasat Bisnis. Vol. 11 No.2.

