

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN (TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL)
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)
(STUDI KASUS PADA GEN Y)**

Zuhrotul Ainy

Email: ainy.zuhrotul@gmail.com

Universitas Airlangga Surabaya

Abstract: *Within a company, leaders can influence morale, job satisfaction, security, quality of work life, and especially the level of prestige of an organization. In addition, leaders also play a critical role in helping groups, organizations or communities to achieve goals. However, leadership abilities and skills in providing direction are important factors of manager effectiveness. The objectives to be achieved in this study are to identify and analyze the influence of transformational leadership style on Organizational citizenship behavior, to identify and analyze the effect of transactional leadership style on Organizational citizenship behavior, and to identify and analyze the effect of job satisfaction on Organizational citizenship behavior. Based on the calculation of multiple linear regression analysis, it can be seen from the results of the t test that has been done that X1 (Transformational Leadership Style) with Y (Organizational Citizenship Behavior) shows t count = -0.017. Because t count < t table, namely $-0.017 < 2.06$, the effect of X1 (Transformational Leadership Style) on OCB is not significant. The t test between X2 (Transactional Leadership Style) and Y (Organizational Citizenship Behavior) shows t count = 0.404. While the t table is 2.06, the effect of X2 (Transactional Leadership Style) on OCB is not significant. The t test between X3 (Job Satisfaction) and Y (Organizational Citizenship Behavior) shows t count = 2.225. While t table is 2.06, the effect of X3 (Job Satisfaction) on OCB is significant, so it can be concluded that OCB can be significantly influenced by Job Satisfaction. From the test results above, it can be seen that only the variable X3 (Job Satisfaction) has a significant influence on Organizational Citizenship Behavior.*

Keywords : *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Satisfaction, OCB*

PENDAHULUAN

Sujansky (2004; dalam (Daud 2016)), mengatakan bahwa Gen Y memiliki rasa moralitas yang kuat, cenderung patriotik, bersedia untuk memperjuangkan kebebasan, suka bersosialisasi, dan mencintai rumah dan keluarga karena mereka telah melihat lebih banyak kesulitan dan tragedi pada usia lebih awal dari sebelumnya generasi. Karena Gen Y sangat menyukai kebebasan, mereka cenderung lebih mudah bosan, oleh karena itu peran manajer dalam mengayomi mereka juga sangat penting agar mereka tidak mudah bosan berada dalam perusahaan tersebut.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff, et al., (1990; dalam (Utomo 2002)) bahwa “perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi”. Dalam pandangan yang sama, Organ dan Ryan (1995; dalam (Tschannen-Moran 2003)) juga menjelaskan bahwa “kepemimpinan yang mendukung memiliki hubungan dengan OCB”. Menurut Zabih (Zabih, Hashemzahi, and Tabrizi 2012), OCB dapat mengikat para

pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Pemimpin dapat menetapkan mekanisme untuk mempertahankan, mengembangkan atau mengubah OCB yang ada. Mekanisme OCB yang diajarkan oleh seorang pemimpin kemudian akan diadaptasi oleh para pengikutnya melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi untuk mengirimkan visi dan misi dari seorang pemimpin ke organisasi melalui OCB memerlukan kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat meningkatkan OCB yang kuat.

Menurut Organ dan Ryan (dalam (Luthans 2007)) dimensi kepuasan kerja secara jelas berhubungan dengan OCB hal ini didukung oleh penelitian Jiang (Jiang, Li-Yun, and Law 2011) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dan pengaruh terhadap OCB. Berdasarkan latar belakang tersebut dan menariknya pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja yang berdampak pada kepercayaan terhadap pemimpin serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema terkait.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang positif menentukan visi masa depan untuk organisasi, terutama terlibat dalam meningkatkan kepercayaan diri karyawan dengan membantu mereka menyadari potensi mereka, menyampaikan misi yang ingin dicapai dan visi organisasi kepada karyawan, dan berpartisipasi bersama karyawan untuk mengidentifikasi kebutuhan mereka dan bekerja bersama-sama untuk memenuhi kebutuhan mereka (Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2009; dalam (İşcan, Ersari, and Naktiyok 2014)). Kepemimpinan transformasional bergerak langsung menuju pada kepentingan pribadi (Bass, 1999; dalam (İşcan et al. 2014)). Kepemimpinan transformasional menekankan perilaku simbolik dari pemimpin (misalnya, inspirasi, pesan visioner, nilai) sebagai lawan transaksi ekonomi antara pemimpin dan karyawan (Avolio, 1999; Avolio, Bass, 1985; Hakim & Piccolo, 2004; dalam (İşcan et al. 2014)). Pemimpin transformasional memusatkan perhatian karyawan pada tujuan jangka panjang dari kelompok atau organisasi, dan menanamkan rasa untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Karyawan menginternalisasi nilai-nilai yang diperjuangkan oleh pemimpin dan memandang pekerjaan mereka sebagai kesamaan dengan konsep diri mereka sendiri (Bono & Judge, 2003; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Shamir, House, & Arthur, 1993; dalam (İşcan et al. 2014)).

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Burns (1978; dalam (Tai et al. 2012)) percaya kepemimpinan transaksional berasal dari sudut pandang pertukaran sosial; hubungannya didirikan pada kontrak sosial dan tujuannya adalah untuk menjaga stabilitas organisasi, menempatkan tekanan pada kebutuhan dasar karyawan dan kebutuhan eksternal. Bass (1999; dalam (Tai et al. 2012)) percaya kepemimpinan transaksional didasarkan pada pertukaran ekonomi, politik, atau nilai psikologis. Untuk mencapai tujuan masing-masing pemimpin dan karyawan bertukar kebutuhan mereka; arah diatur melalui diskusi, kompromi, kejelasan peran, dan persyaratan kerja. Pada saat yang sama, panduan pemimpin dan memotivasi karyawan mereka untuk bekerja dan memenuhi kebutuhan mereka. Kepemimpinan transaksional adalah proses pertukaran berdasarkan

memenuhi kewajiban kontrak dan biasanya direpresentasikan sebagai penetapan tujuan dan monitoring dan controlling outcomes. Memiliki tiga faktor orde utama sebagai berikut : (a) Kontingen reward kepemimpinan yang berfokus pada klarifikasi peran kerja, keperluan tugas dan menyediakan karyawan material atau psikologis reward dalam pertukaran untuk memenuhi kewajiban kontraktual; (b) Manajemen aktif mengacu pada kewaspadaan aktif pemimpin yang tujuannya adalah untuk memastikan bahwa standar terpenuhi; dan (c) Manajemen pasif adalah situasi di mana para pemimpin mengambil tindakan setelah perilaku menciptakan masalah yang telah serius (Antonakis J, Avolio BJ, Sivasubramaniam N., 2003 dan Judge TA, Piccolo RF., 2004; dalam (Aga 2016)). Tyssen, Wald, dan Spieth (2014; dalam (Aga 2016)) menunjukkan dua kritik atas ukuran tiga faktor kepemimpinan transaksional tersebut. Salah satunya berkaitan dengan ukuran yang tumpang tindih antara manajemen pasif dalam gaya transaksional dan laissez-faire. Kritik lainnya menyangkut korelasi negatif antara manajemen aktif dan manajemen pasif meskipun mereka seharusnya mengukur konsep terkait.

c. Kepuasan Kerja

Banyak peneliti sebelumnya telah memberikan kontribusi studi kepuasan kerja dari berbagai perspektif. Wiener (1982; dalam (Daud 2016)) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap terhadap kondisi yang berhubungan dengan pekerjaan. Di sisi lain, Feinstein (2000; dalam (Daud 2016)) memandang bahwa kepuasan kerja adalah respon yang lebih terhadap pekerjaan tertentu atau berbagai aspek dari pekerjaan. Peneliti lain (Al Ajmi, 2001, Scarpello dan Campbell, 1983; dalam (Daud 2016)) telah menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan secara signifikan akan mempengaruhi kinerja pekerjaan, absensi, turnover dan hubungan karyawan. Menurut Daud (Daud 2016), studi yang paling empiris menunjukkan bahwa penyumbang terbesar untuk kepuasan kerja seseorang adalah sifat pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan itu sendiri harus bermakna bagi karyawan. Tingkat stres yang berhubungan dengan pekerjaan juga tampaknya menjadi faktor utama di balik tingkat kepuasan kerja seseorang. Stres dapat berasal dari beban kerja, harapan dan target yang ditetapkan para manajer untuk dicapai para karyawan (Shih, 2012; dalam (Daud 2016)). Selain itu, gaji, tunjangan, dan paket

remunerasi yang ditawarkan oleh organisasi dapat menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja (Kim & Yang, 2013; dalam (Daud 2016)). Do Hai (2012; dalam (Daud 2016)) menemukan bahwa faktor penting lain yang dapat berkontribusi terhadap kepuasan kerja adalah kesempatan untuk bertumbuh dan promosi yang ditawarkan oleh organisasi. Hubungan antara manajer dan karyawan adalah peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja bagi individu (Crossman & Abou-Zaki, 2003; dalam (Daud 2016)).

d. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (1990; dalam (Tai et al. 2012)) menunjukkan bahwa perilaku OCB dimulai secara sukarela oleh karyawan organisasi, agar tidak hanya memenuhi kewajiban dan tugas mereka tetapi juga mengambil tindakan sukarela, mengorbankan diri untuk membantu orang lain dan melampaui peran aslinya. Smith, Organ dan Near (1983; dalam (Tai et al. 2012)) menunjukkan bahwa "karyawan bersedia untuk tinggal dalam organisasi" dan "mencapai kinerja yang dialokasikan untuk peran pekerjaan karyawan dalam organisasi" adalah perilaku dalam peran pekerjaan, "aktif melakukan perilaku diluar peran kerja karyawan dan menerapkan inovasi organisasi" adalah perilaku di luar peran kerja. Perilaku ini termasuk bekerja sama dengan rekan-rekan, self-enhancement, dan penciptaan gambaran tim yang agresif. Dari sini kita dapat melihat bahwa karyawan terlibat dalam OCB memiliki perhatian pada organisasi dalam hatinya. Dalam konsep ini, karyawan akan menghargai kepentingan organisasi di atas kepentingan mereka sendiri dan menghindari keputusan atau tindakan yang mungkin menurunkan kepentingan organisasi. Pada saat organisasi menginginkan untuk membina karyawan yang dapat beradaptasi dengan situasi tak terduga, membantu diri mereka sendiri serta membantu orang lain, dan bahkan belajar dengan analogi, OCB memberikan kemungkinan tersebut. Organ (1988; dalam (Naqshbandi, Singh, and Ma 2016)) berpendapat bahwa perilaku kewarganegaraan yang baik ditandai dengan ciri-ciri altruisme, conscientiousness, sportsmanship, dan courtesy di antara karyawan. Perilaku diskresioner dan tidak mendapat penghargaan ini, meskipun tidak signifikan ketika terisolasi, secara kolektif berkontribusi untuk operasi dan efektivitas organisasi.

Sedangkan Graham (1991; dalam (Naqshbandi et al. 2016)) berpendapat bahwa organizational citizenship dapat dipahami sebagai konsep global yang melibatkan semua sikap positif, perilaku yang relevan secara organisasi dari karyawan, terlepas dari apakah mereka berada dalam peran kerjanya, peran ekstra kerjanya, atau perilaku politik. Kelima dimensi tersebut adalah:

- Altruisme : Hal ini mengacu pada perilaku sukarela yang ditunjukkan ketika salah satu anggota organisasi membantu yang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya (Organ, 1988; dalam (Naqshbandi et al. 2016)).
- Conscientiousness : Mengacu pada bagaimana seorang karyawan datang tepat waktu, seberapa tinggi prosentase kehadiran karyawan, dan jika karyawan melebihi kebutuhan normal atau harapan di tempat kerjanya. Dengan kata lain, itu mengacu pada anggota dari sebuah organisasi melakukan tugasnya (perilaku dalam peran kerja) melebihi ekspektasi (Podsakoff & Philip, 1990; dalam (Naqshbandi et al. 2016)).
- Sportsmanship : Mengacu pada seorang karyawan menekankan aspek positif dari sebuah organisasi lebih dari yang negatif. Ini menggambarkan karyawan yang mentolerir gesekan yang tak terelakkan di tempat kerja, menunjukkan perilaku toleransi kurang dari kondisi kerja yang ideal tanpa mengeluh (Podsakoff & Philip, 1990; dalam (Naqshbandi et al. 2016)).
- Courtesy : Ini mengacu pada perilaku yang bertujuan untuk membantu seseorang mencegah suatu masalah terjadi (Organ, 1988; dalam (Naqshbandi et al. 2016)). Hal ini berbeda dari altruisme dalam arti bahwa altruisme membantu seseorang dalam kesulitan, sementara courtesy membantu dalam mencegah masalah, dan melakukan tindakan bijaksana atau perhatian terhadap orang lain (Podsakoff & Philip, 1990; dalam (Naqshbandi et al. 2016)).
- Civic virtue : Berasal dari konsep organizational "citizens" Graham (1991; dalam (Naqshbandi et al. 2016)), civic virtue mengacu pada komitmen karyawan untuk organisasi secara keseluruhan (Ackfeldt & Coote, 2005; Yen et al, 2008; dalam (Naqshbandi et al. 2016)). Hal ini terkait dengan perilaku karyawan yang

berhubungan dengan kehidupan politik organisasi, seperti mengekspresikan ide.

e. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

H2 : Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

H3 : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

HASIL PENELITIAN

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), Kepuasan Kerja (X3) terhadap variabel terikat yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Ketika Gaya

Kepemimpinan Transformasional seorang pemimpin mengalami peningkatan, maka akan menurunkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. Selain itu, sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan akan meningkat untuk setiap peningkatan X2 (Gaya Kepemimpinan Transaksional). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan juga akan meningkat seiring meningkatnya X3 (Kepuasan Kerja). Berdasarkan interpretasi, dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Namun, terdapat pengaruh negatif pada Gaya Kepemimpinan Transformasional. Dengan kata lain, apabila Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepuasan Kerja meningkat maka akan diikuti peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Tabel 1. Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,482	0,232	0,144

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Hasil R (koefisien determinasi) sebesar 0,232 berarti bahwa 23,2% variabel keputusan pembelian akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), dan Kepuasan Kerja (X3). Sedangkan sisanya 76,8% akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Berdasarkan tabel nilai F hitung sebesar 2,625. Sedangkan F tabel ($\alpha = 0,05$; db regresi = 3 : db residual = 26) adalah sebesar 2,98. Karena F hitung < F tabel yaitu 2,625 < 2,98 maka model analisis regresi adalah tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), dan Kepuasan Kerja (X3).

Uji t antara X1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) dengan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) menunjukkan t hitung = -0,017. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0,05$; db residual =

26) adalah sebesar 2,06. Karena t hitung < t tabel yaitu -0,017 < 2,06 atau nilai sig t (0,987) > $\alpha = 0,05$ maka pengaruh X1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan H1 tidak dapat diterima.

Uji t antara X2 (Gaya Kepemimpinan Transaksional) dengan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) menunjukkan t hitung = 0,404. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0,05$; db residual = 26) adalah sebesar 2,06 maka pengaruh X2 (Gaya Kepemimpinan Transaksional) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Transaksional, sehingga H2 tidak diterima.

Uji t antara X3 (Kepuasan Kerja) dengan Y (*Organizational Citizenship Behavior*)

menunjukkan t hitung = 2,225. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0,05$; db residual = 26) adalah sebesar 2,06 maka pengaruh X3 (Kepuasan Kerja) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Kepuasan Kerja. Dari hasil pengujian diatas dapat diketahui bahwa hanya variabel X3 (Kepuasan Kerja) yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga H3 dapat diterima.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel mana sajakah yang mempunyai pengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel Gaya Kepemimpinan Transfromasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y).

Berdasarkan pada penghitungan analisis regresi linier berganda, dapat diketahui dari hasil uji t yang telah dilakukan bahwa X1 (Gaya Kepemimpinan Transfromasional) dengan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) menunjukkan t hitung = -0,017. Karena t hitung < t tabel yaitu -0,017 < 2,06 maka pengaruh X1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) terhadap OCB adalah tidak signifikan. Uji t antara X2 (Gaya Kepemimpinan Transaksional) dengan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) menunjukkan t hitung = 0,404. Sedangkan t tabel adalah sebesar 2,06 maka pengaruh X2 (Gaya Kepemimpinan Transaksional) terhadap OCB adalah tidak signifikan. Uji t antara X3 (Kepuasan Kerja) dengan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) menunjukkan t hitung = 2,225. Sedangkan t tabel 2,06 maka pengaruh X3 (Kepuasan Kerja) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Kepuasan Kerja. Dari hasil pengujian diatas dapat diketahui bahwa hanya variabel X3 (Kepuasan Kerja) yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aga, D. A. 2016. "Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity." *Procedia Computer Science* 100:517–25.
- Daud, N. 2016. "Determinants of Job Satisfaction: How Satisfied Are the New Generation Employees in Malaysia?" *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 219:208–13.
- İşcan, Ö. F., G. Ersarı, and A. Naktiyok. 2014. "Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership -An Application among Turkish SME's-." *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 150:881–89.
- Jiang, J. ..., S. Li-Yun, and K. S. Law. 2011. "Job Satisfaction and Organization Structure as Moderators of The Effects of Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: A Self-Consistency and Social Exchange Perspective." *International Journal of Management* 28:675–93.
- Luthans, F. 2007. "Perilaku Organisasi." (Yogyakarta : Andi).
- Naqshbandi, M. ..., S. K. G. Singh, and P. Ma. 2016. "The Link Between Organisational Citizenship Behaviours and Open Innovation: A Case of Malaysian High-Tech Sector." *IMB Management Review* 28:200–211.
- Tai, C. C. L., C. M. Chang, J. .. Hong, and L. C. Chen. 2012. "Alternative Models for the Relationship Among Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Performance: A Study of New Product Development Teams in Taiwan." *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 57:511–17.
- Tschannen-Moran, M. 2003. "Fostering Organizational Citizenship in Schools: Transformational Leadership and Trust." *Journal of Educational Administration* 6:1–36.
- Utomo, K. W. 2002. "Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, Dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja." *Journal Riset Ekonomi Dan Manajemen* 2:34–52.
- Zabihi, M., R. Hashemzahi, and K. G. Tabrizi. 2012.

“Impacts of Transactional and Transformational
Leaderships upon Organizational Citizenship

Behavior.” *World Applied Sciences Journal*
16:1176–82.