

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI
KEPUASAN KERJA
(Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok
Timur)**

B. Maptuhah Rahmi

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: rahmimaftuhah@gmail.com / telp: +6287860113615

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Responden penelitian ini berjumlah 125 guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur dengan status PNS yang memiliki masa kerja minimal lima tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proporsional random sampling*, dan teknik analisis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan program AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional.

ABSTRACT

This research has purpose to find out the influence of transformational leadership to the organizational citizenship behavior and organizational commitment by the job satisfaction mediation of permanent teacher of Public High School at East Lombok Regency. The respondent for this research are the permanent teachers of the Public High School at East Lombok Regency with the status of PNS (Civil Official Servant) who have year of service minimal for five years. Number of research respondent is determined as 125 respondents. Technique of sample collection used the proportional random sampling, and used the analysis of Structural Equation Modeling (SEM) with the support of AMOS program. Research result showed that the transformational leadership has a positive and significant influence to the organizational citizenship behavior, the transformational leadership has a positive influence but it is not significant to job satisfaction, transformational leadership has positive and significant to the organizational commitment, the job satisfaction has a positive and significant influence to the organizational citizenship behavior, job satisfaction has a positive influence but it is not significant to the organizational commitment.

Key words: Transformational leadership, job satisfaction, organizational citizenship behavior, organizational commitment

PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, seorang guru profesional dituntut sejumlah persyaratan, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, memiliki kemampuan mentransformasikan nilai-nilai ilmu pengetahuan, memiliki kemampuan menjaga moral anak didik, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus. Namun kenyataannya banyak terdapat keterbatasan dan permasalahan, yaitu distribusi guru yang belum merata, guru yang mengajar bukan di bidang keahliannya, kurangnya tenaga guru di daerah terpencil, masih banyak guru yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan, tingkat kesejahteraan guru belum merata serta fasilitas belajar-mengajar masih belum memenuhi harapan. Seorang guru dituntut tanggung jawab yang besar, namun masih terdapat keterbatasan-keterbatasan. Untuk mengatasi persoalan tersebut, sangat dibutuhkan perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*) dan komitmen organisasional para guru.

Organ *et al.* (2006:8) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, dan tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, tetapi secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Perilaku tersebut bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan membutuhkan fleksibilitas, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik dengan rekan kerja, mentaati peraturan, serta mentoleransi terjadinya kerugian dan gangguan terkait pekerjaan (Robbins dan Judge, 2008:40).

Komitmen organisasional menurut Luthans (2006:249) adalah sikap loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan dari seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasinya. Pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, akan cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama.

Agar perilaku OCB dan komitmen organisasional para guru ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, sangatlah diperlukan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Kepemimpinan transformasional sangat cocok diterapkan pada lingkungan sekolah yang dinamis dan

memiliki tenaga guru yang merupakan tenaga profesional, berpendidikan dan memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Pemimpin transformasional mampu menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran dan cara pandang para pengikut terhadap masalah yang terjadi, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2008:90).

Menurut Robbins dan Judge (2008:113), kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku OCB. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka.

Hughes *et al.* (2012:337) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja. Pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dibuat suatu rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur?
- 2) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur?
- 3) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur?
- 4) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur?
- 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur?

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Hughes *et al.* (2012:542) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya, sehingga mendorong tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Antonakis *et al.* (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi. Pemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk

merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi (Goodwin *et al.*, 2001). Khuntia dan Suar (2004) menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan.

Menurut Robbins dan Judge (2008:91) dan Cavazotte (2012), terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan.
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi bawahan, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.
- 4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual), adalah perilaku pemimpin yang memperlakukan masing-masing bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan arahan.

Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008:107) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006:243). Schleicher *et al.* (2004); Luthans (2006:243); Robbins dan Judge (2008:108); Azeem (2010) mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pembayaran (*Pay*), yaitu sejumlah upah yang diterima bawahan dianggap pantas dan sesuai dengan beban kerja mereka.
- 2) Pekerjaan (*Job*), yaitu pekerjaan yang menarik dan memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi bawahan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.
- 3) Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*), yaitu adanya kesempatan bagi bawahan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, seperti: kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan, serta pengembangan diri individu.
- 4) Atasan (*Supervisor*), yaitu kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan, memberikan bantuan teknis, serta memperlakukan bawahan secara baik.

- 5) Rekan kerja (*Co-workers*), yaitu rekan kerja yang pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Robbins dan Judge (2008:40) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Organ *et al.* (2006:8) menggambarkan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, namun secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal.

Dalam penelitian ini, komponen OCB yang digunakan merupakan komponen yang dikemukakan oleh Konovsky dan Organ (1996); Jahangir *et al.* (2004); Organ *et al.* (2006:22); DiPaola dan Neves (2009); Ahmed *et al.* (2012), Chiang dan Hsieh (2012), yaitu:

- 1) *Altruism*, yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela.
- 2) *Courtesy*, yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi.
- 3) *Sportsmanship*, yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya.
- 4) *Conscientiousness*, yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.
- 5) *Civic Virtue*, yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan oleh Durkin dan Bennet (1999) sebagai perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Luthans (2006:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja lebih berorientasi pada kerja, cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama, serta memberikan yang terbaik kepada organisasinya.

Curtis dan Wright (2001) mengemukakan bahwa komitmen merupakan kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Jika seseorang

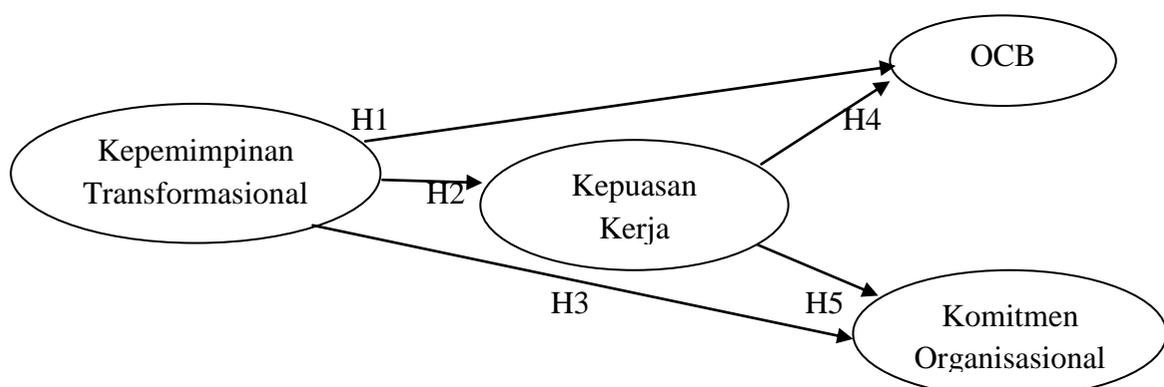
memiliki komitmen untuk organisasi, ia akan memiliki identifikasi yang kuat dengan organisasi, memiliki nilai-nilai keanggotaan, setuju dengan tujuan dan sistem nilai, kemungkinan akan tetap di dalamnya, dan akhirnya, siap untuk bekerja keras demi organisasinya.

Tett dan Meyer (1993); Meyer *et al.* (2002); Karakus dan Aslan (2008); Luthans (2008:249); Aydogdu dan Asikgil (2011) mengemukakan tiga dimensi dari komitmen organisasional yaitu sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif (*affective comitment*), yaitu keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), merupakan komitmen karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan diperoleh karyawan jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena karyawan merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.
- 3) Komitmen normatif (*normative commiment*), merupakan komitmen karyawan terhadap organisasinya karena kewajibannya untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis, atau keyakinan yang dimiliki karyawan tentang tanggung jawabnya terhadap organisasi. Komitmen ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena merasa wajib atau sudah seharusnya untuk loyal kepada organisasi tersebut.

KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan beberapa kajian pustaka dan hasil-hasil studi empiris yang telah diuraikan diatas, maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut:



HIPOTESIS PENELITIAN

1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan OCB

Hasil penelitian Lian dan Tui (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan. Barbuto (2005) menyatakan bahwa pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB. Lamidi (2008) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap OCB dan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Nguni (2005) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB dari para guru. Penelitian yang dilakukan oleh Piccolo dan Colquitt (2006) menemukan bahwa efek tidak langsung melengkapi efek langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas dan OCB melalui mekanisme karakteristik pekerjaan, motivasi intrinsik, dan komitmen pada tujuan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja

Griffith (2004) membuktikan bahwa sekolah di mana kepala sekolahnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki staf sekolah yang lebih puas dengan pekerjaan mereka. Zahari dan Shurbagi (2012) menemukan hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Al-Swidi *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan persepsi pemberdayaan karyawan.

Yang dan Islam (2012) melakukan penelitian untuk menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan perspektif bisnis dari balanced scorecard, dan menunjukkan hasil yang signifikan. Yang, Mu-Li (2012), menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasional

Tuna *et al.* (2011) melakukan penelitian pada industri rumah sakit di Turki dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian Ismail *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Farahani *et al.* (2011) membuktikan

bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Yang, Mu-Li (2012) menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dunn *et al.* (2012) terhadap organisasi di AS dan Israel memberikan bukti yang mendukung bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan dan positif berhubungan dengan komitmen organisasional.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

4. Hubungan Kepuasan Kerja dengan OCB

Menurut Robbins dan Judge (2008:113), karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. Penelitian MacKenzie *et al.* (1998) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memotivasi karyawan untuk melakukan OCB secara sukarela.

Murphy *et al.* (2002) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap OCB. Schappe (1998) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Penelitian Krishnan *et al.* (2009) menunjukkan bahwa baik kepuasan kerja intrinsik maupun kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap OCB staf. Penelitian William dan Anderson (1991) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja ekstrinsik dan intrinsik dengan masing-masing dimensi OCB. Mohammad *et al.* (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja, baik ekstrinsik dan intrinsik sangat penting dalam memprediksi perilaku kewargaan organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik memiliki hubungan yang positif dengan OCB-O tapi tidak dengan OCB-I.

Foote dan Tang (2008) membuktikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan OCB terbukti signifikan. Bolon (1997) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional adalah dua variabel yang paling penting sebagai prediktor perilaku OCB. Menurut Alotaibi (2001), variabel persepsi keadilan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan terhadap perilaku OCB. Penelitian Huang *et al.* (2012) pada perawat di rumah sakit Taiwan membuktikan bahwa rumah sakit dapat meningkatkan OCB karyawan dengan mempengaruhi *organization's ethical climate*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Jahangir *et al.* (2004) membuktikan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB karyawan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

5. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional

Harrison dan Hubbard (1998) menemukan bahwa kepuasan kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usia adalah prediksi dari komitmen

organisasional. Aydogdu dan Asikgil (2011) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Hubungan positif moderat signifikan juga ditemukan antara aspek kepuasan kerja, faktor demografi, dan komitmen organisasional pada penelitian yang dilakukan oleh Azeem (2010).

Penelitian yang dilakukan oleh Karim dan Rehman (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keadilan organisasi secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional. Karyawan yang puas cenderung lebih setia kepada organisasi mereka dan mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Andini (2006) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Demikian juga halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Koh dan Boo (2004) menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah Guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur dengan jumlah 482 orang. Teknik pengambilan sampel adalah *proporsional random sampling*. Kriteria sampel yang digunakan adalah guru tetap dengan status PNS yang memiliki masa kerja minimal lima tahun. Pertimbangan lainnya adalah pimpinan sekolah tempat guru tersebut bekerja telah menduduki jabatan sebagai kepala sekolah pada sekolah tersebut selama minimal enam bulan, sehingga para guru dapat memberikan penilaian yang tepat tentang gaya kepemimpinan kepala sekolahnya. Penelitian ini menggunakan ukuran sampel sebanyak 125 responden yang terdistribusi pada 22 sekolah dan mewakili berbagai tingkat pendidikan. Jumlah tersebut dianggap telah mewakili populasi.

VARIABEL PENELITIAN

Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Variabel bebas atau variabel independen, yaitu variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen/variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional.
- 2) Variabel terikat atau variabel dependen, yaitu variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel terikat adalah *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional.

INSTRUMEN PENELITIAN DAN TEKNIK ANALISIS DATA

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner akan disebar kepada responden yang telah memenuhi kriteria. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan program AMOS.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan berdasarkan hasil analisis hubungan kausalitas antar konstruk penelitian, seperti disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1
Pengukuran *Unstandardized* dan *Standardized Regression Weight* pada Struktural Model.

			Estimate	P	Keterangan
tl	--->	ocb	0.567	0.000	Signifikan
tl	--->	js	0.153	0.143	Tidak Signifikan
tl	--->	oc	0.355	0.000	Signifikan
js	--->	ocb	0.164	0.054	Signifikan
js	--->	oc	0.08	0.405	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah

Berdasarkan data pada Tabel 1 maka dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel OCB adalah sebesar 0,567 dengan *probability* sebesar 0,000 atau $p < 0,05$. Ini berarti variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel OCB pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB terbukti.

2) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,153 dengan *probability* sebesar 0,143 atau $p > 0,05$. Ini berarti variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tidak terbukti.

3) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel komitmen organisasional adalah sebesar 0,355 dengan *probability* sebesar 0,000 atau $p < 0,05$. Ini berarti variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasional pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional terbukti.

4) Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel kepuasan kerja dengan variabel *OCB* adalah sebesar 0,164 dengan *probability* sebesar 0,054 atau $p \leq 0,05$. Ini berarti variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *OCB* pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* terbukti.

5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel kepuasan kerja dengan variabel komitmen organisasional adalah sebesar 0,080 dengan *probability* sebesar 0,405 atau $p > 0,05$. Ini berarti variabel kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasional pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional tidak terbukti.

Analisis Efek Langsung, Efek Tidak langsung, dan Efek Total

Tabel 2 memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,567, lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 0,025. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional sebesar 0,355, lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional yaitu sebesar 0,012. Hal ini menunjukkan bahwa pada kasus tersebut kepemimpinan transformasional akan tetap mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional meskipun tidak dimediasi oleh kepuasan kerja. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh total terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,592, dan pengaruh total kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional sebesar 0,367.

Tabel 2
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh

	Kepemimpinan Transformasional			Kepuasan Kerja		
	Langsung	Tidak Langsung	Total	Langsung	Tidak Langsung	Total
Kepuasan Kerja	0.153	-	0.153	-	-	-
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.567	0.025	0.592	0.164	-	0.164
Komitmen Organisasional	0.355	0.012	0.367	0.080	-	0.080

Sumber: Data Diolah

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala SMA Negeri maka semakin tinggi tingkat OCB Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala SMA Negeri maka semakin rendah tingkat OCB Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Perilaku OCB para guru dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lian dan Tui (2012), Jahangir *et al.* (2004), Barbuto (2005), Lamidi (2008) dan Nguni (2005).

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak nyata terhadap kepuasan kerja. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tidak terbukti.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dipersepsikan baik oleh para guru, seperti adanya pemberian perhatian pada kebutuhan bawahan, penghargaan perbedaan individual serta pemberian pelatihan dan pengarahan kepada bawahan, namun ternyata hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini, baik atau tidaknya pelaksanaan kepemimpinan transformasional, para guru tetap merasa puas dengan pekerjaannya. Hal tersebut terjadi karena para guru merasakan adanya kesesuaian penghasilan dengan beban kerja dan tanggung jawab mereka, serta merasakan adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan, serta pengembangan diri. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan terhadap atasan, tetapi juga dipengaruhi oleh kepuasan terhadap pembayaran, pekerjaan, kesempatan promosi, dan rekan kerja.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Griffith (2004), Zahari dan Shurbagi (2012), Yang dan Islam (2012), Al-Swidi *et al.* (2012), dan Yang, Mu-Li (2012).

Menurut Wright dan Hamilton (1978), terdapat hubungan antara usia dengan kepuasan kerja. Hasil penelitiannya menemukan bahwa peningkatan usia dapat berperan menambah kepercayaan dan kepuasan kerja pegawai. Orang yang usianya tua lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada yang muda. Pada penelitian ini sebagian besar responden (92 %) berusia 30 tahun ke atas yang cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, sehingga indikator kepemimpinan transformasional tidak bermakna terhadap kepuasan kerja.

Menurut Tondok dan Andarika (2004), terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara masa kerja dan usia dengan kepuasan kerja. Karena sebagian besar responden pada penelitian ini (66,4%) memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun yang

cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka indikator kepemimpinan transformasional tidak bermakna terhadap kepuasan kerja. Perbedaan usia dan masa kerja responden tersebut menyebabkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ini berarti bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala SMA Negeri maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah intensitas penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala SMA Negeri maka semakin rendah tingkat komitmen organisasional Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Peningkatan nilai komitmen organisasional dapat dilakukan dengan cara meningkatkan intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Tuna *et al.* (2011), Ismail *et al.* (2011), Farahani *et al.* (2011), Yang, Mu-Li (2012), dan Dunn *et al.* (2012).

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur maka semakin tinggi pula tingkat OCB mereka. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur maka semakin rendah pula tingkat OCB mereka.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa para guru yang mendapatkan kepuasan kerja, akan memunculkan kerelaan mereka dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya. Adanya kesesuaian antara penghasilan dengan beban kerja dan tanggung jawab, pekerjaan yang menarik dan memberikan kesempatan belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan, kesempatan mendapatkan penghargaan, promosi dan kenaikan pangkat, kesempatan untuk pengembangan diri, perhatian dan perlakuan baik atasan terhadap bawahan, pemberian bantuan teknis kepada bawahan, serta rekan kerja yang pandai, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja, akan meningkatkan perilaku OCB para guru. Peningkatan nilai OCB para guru dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Murphy *et al.* (2002), Schappe (1998), Krishnan *et al.* (2009), William dan Anderson (1991), Mohammad *et al.* (2011), Foote dan Tang (2008), Alotaibi (2001), Huang *et al.* (2012), dan Jahangir *et al.* (2004).

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja tidak bermakna terhadap komitmen organisasional. Jadi hipotesis

yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional tidak terbukti.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun para guru merasa puas atas pekerjaannya yang direfleksikan dari adanya kesesuaian penghasilan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka rasakan, serta merasakan kepuasan karena adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan, serta pengembangan diri, namun terbukti hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap tinggi rendahnya tingkat komitmen terhadap organisasi. Dalam kasus ini, tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan para guru, mereka tetap memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Kondisi tersebut dapat terjadi karena para guru memiliki keterikatan emosional yang kuat pada organisasi, adanya rasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan adanya keinginan untuk terus bekerja pada organisasi. Selain itu mereka juga merasa tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Aydogdu dan Asikgil (2011), serta Koh dan Boo (2004), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.

Menurut Aydin *et al.* (2011), terdapat hubungan antara jenis kelamin dengan komitmen organisasional, dimana laki-laki memiliki komitmen organisasional yang lebih kuat daripada perempuan. Hal ini disebabkan karena wanita lebih mengutamakan keluarganya daripada laki-laki dan akibatnya mereka kurang mengutamakan karya mereka di tempat kerja. Namun untuk laki-laki bekerja adalah pilihan pertama. Pada penelitian ini sebagian besar responden adalah laki-laki (68 %) yang cenderung memiliki komitmen organisasional yang kuat, sehingga indikator kepuasan kerja tidak bermakna terhadap komitmen organisasional.

Menurut Allen dan Meyer (1991) dan Seniati (2006), terdapat hubungan yang positif antara usia dan masa kerja dengan komitmen organisasional. Semakin tinggi usia pegawai dan semakin lama seorang pegawai bekerja, maka semakin tinggi komitmen mereka terhadap organisasinya. Pada penelitian ini sebagian besar responden berusia 30 tahun ke atas (92 %) dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun (66,4%) yang cenderung memiliki komitmen organisasional yang tinggi, sehingga indikator kepuasan kerja tidak bermakna terhadap komitmen organisasional.

Perbedaan jenis kelamin, usia, dan masa kerja responden tersebut menyebabkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya.

6. Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan OCB dan pada hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasional

Berdasarkan pengujian variabel mediasi, terbukti bahwa variabel kepuasan kerja bukan sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan OCB dan komitmen organisasional guru tetap SMA Negeri di kabupaten Lombok Timur, yang menjadi faktor penentu adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah tanpa melalui kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memegang peranan kunci, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak berpengaruh nyata terhadap peningkatan OCB

dan komitmen organisasional guru tetap SMA Negeri di kabupaten Lombok Timur. Jadi, bukan kepuasan kerja yang memunculkan perilaku OCB dan komitmen organisasional para guru, tetapi yang paling berpengaruh adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Jadi dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur maka semakin tinggi pula tingkat OCB Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur maka semakin rendah pula tingkat OCB Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur.
- 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak bermakna terhadap kepuasan kerja. Dalam kasus ini, baik atau tidaknya pelaksanaan kepemimpinan transformasional, para guru tetap merasa puas dengan pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan sebagian besar responden berusia 30 tahun ke atas dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun yang cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, sehingga indikator kepemimpinan transformasional tidak bermakna terhadap kepuasan kerja.
- 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Jadi dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur maka semakin rendah pula komitmen organisasional Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur.
- 4) Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Jadi dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur maka semakin tinggi pula tingkat OCB mereka. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur maka semakin rendah pula tingkat OCB mereka.
- 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja tidak bermakna terhadap komitmen organisasional. Dalam kasus ini, tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan para guru, mereka tetap memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Penelitian ini menggunakan sebagian besar responden laki-laki, berusia 30 tahun ke atas, dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yang cenderung memiliki komitmen organisasional yang kuat. Hal tersebut dapat menyebabkan indikator kepuasan kerja tidak bermakna terhadap komitmen organisasional.

SARAN

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional, maka hendaknya pihak pimpinan dan pemerintah sedapat mungkin lebih banyak memperhatikan perilaku kepemimpinan transformasional. Hal ini mengingat kepemimpinan transformasional merupakan variabel penentu dalam meningkatkan OCB dan komitmen organisasional Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur.
- 2) Mengacu pada persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional, hendaknya pihak pimpinan selalu memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan, menghargai perbedaan individual, serta memberikan pelatihan dan pengarahan kepada bawahan, karena pada kasus ini perilaku tersebut paling dominan dalam membentuk konstruk kepemimpinan transformasional.
- 3) Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja, perilaku OCB dan komitmen organisasional seperti usia, masa kerja, dan jenis kelamin responden.
- 4) Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih luas, atau melakukan penelitian pada guru di daerah lain, sehingga temuan penelitian ini mungkin berbeda dibandingkan dengan penelitian di daerah lain dengan mempertimbangkan perbedaan budaya masing-masing daerah.

REFERENSI

- Ahmed, N., Rasheed, A., and Jehanzeb, K. 2012. An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol 2, No 4, pp. 99-106.
- Alotaibi, A.G. 2001. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait, *Journal Public Personnel Management*, Vol 30, No 3, pp. 363-376.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks, *Asian Social Science*, Vol 8, No 10, pp. 130-150.
- Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, *Tesis*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

- Antonakis, J., Avolio, B.J., and Sivasubramaniam, N. 2003. Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2, pp. 261-295.
- Aydogdu, S., and Asikgil, B. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, *International Review of Management and Marketing*, Vol 1, No 3, pp.43-53.
- Azeem, S.M. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Journal of Psychology*, Vol 1, pp. 295-299.
- Barbuto, J.E. 2005. Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 11, No 4, pp. 26-40.
- Bolon, D.S. 1997. Organizational citizenship behavior among hospital employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Hospital & Health Services Administration*, Vol 42, No 2, pp. 221-241.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, *The Leadership Quarterly*, Vol 23, pp. 443 - 455.
- Chiang, C.F., and Hsieh, T.S. 2012. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 31, pp. 180 - 190.
- Curtis, S., and Wright, D. 2001. Retaining employees - the fast track to commitment, *Management Research News*, Vol 24, No 8, pp. 59 – 64.
- DiPaola, M.F., and Neves, P.M.M.C. 2009. Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures, *Journal of Educational Administration*, Vol. 47, No 4, pp. 490–507.
- Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L. 2012. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol 4, No 1, pp. 45-59.
- Durkin, M., and Bennet, H. 1999. Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol 17, No 3, pp. 124-137.

- Farahani, M., Taghadosi, M., and Behboudi, M. 2011. An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran, *International Business Research*, Vol 4, No 4, pp. 211-217.
- Foote, D.A., and Tang, T.L. 2008. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Does Team Commitment Make a Difference in Self-Directed Teams?, *Management Decision*, Vol 46, No 6, pp. 933-947.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., and Whittington, J.L. 2001. A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 22, No 7, pp.759-774.
- Griffith, J. 2004. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, *Journal of Educational Administration*, Vol 42, No 3, pp. 333-356.
- Harrison, J.K., and Hubbard, R. 1998. Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico, *The Journal of Social Psychology*, Vol 138, No 5, pp. 609-623.
- Huang, C.C., You, C.S., and Tsai, M.T. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Nursing Ethics*, Vol 19, No 4, pp. 513–529.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, *Business and Economics Research Journal*, Vol 2, No 1, pp. 89-107.
- Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, Vol I, No 2, pp. 75-85.
- Karakus, M., and Aslan, B. 2008. Teachers' commitment focuses: a three-dimensional view, *Journal of Management Development*, Vol 28, No 5, pp. 425-438.
- Karim, F., and Rehman, O. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol 3, N. 4, pp. 92-104.

- Khuntia, R., and Suar, D. 2004. A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, pp. 13-26.
- Koh, H.C., and Boo, E.H.Y. 2004. Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment, *Management Decision*, Vol 42, No 5, pp. 677-693.
- Konovsky, M.A., and Organ, D.W. 1996. Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 17, No 3, pp. 253-266.
- Krishnan R., Arumugam, N., Chandran, V., and Kanchymalay, K. 2009. Examining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study among Non Academic Staffs in A Public Higher Learning Institution in Malaysia, *Global Business Summit Conference*, Vol 2, No 43, pp. 221-232.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol 8, No 1, pp. 25-37.
- Lian, L.K., and Tui, L.G. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol 13, No 2, pp. 59-96.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Ahearne, M. 1998. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *The Journal of Marketing*, Vol 62, No 3, pp. 87-98.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 61, pp. 20-52.
- Mohammad, J., Habib, F.Q., and Alias, M.A. 2011. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions, *Asian Academy of Management Journal*, Vol 16, No 2, pp. 149-165.
- Murphy, G., Athanasou, J., and King, N. 2002. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A study of Australian Human-Service Professionals, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 17, No 4, pp. 287-297.

- Nguni, S.C., 2005. A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, *Doctoral thesis*, Universiteit Nijmegen.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.
- Piccolo, R.F., and Colquitt, J.A. 2006. Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, *Academy of Management Journal*, Vol 49, No 2, pp. 327–340.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol 26, No 3, pp. 513–563.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Schappe, S.P. 1998. The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Psychology*, Vol 132, No 3, pp. 277-290.
- Schleicher, J.D., Watt, J.D., and Greguras, G.J. 2004. Reexamining The Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, Vol 89, No 1, pp. 165-177.
- Tett, R.P., and Meyer, J.P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytical Findings, *Personnel Psychology*, Vol 46, No 2, pp. 259-293.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A.A., and Çatir, O. 2011. Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol 76, No 3, pp. 10-25.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Williams, L.J., and Anderson, S.E., 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior, *Journal of Management*, Vol 17, No 3, pp. 601-617.

- Yang, Mu-Li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioner' Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Social Behavior and Personality*, Vol 40, No 1, pp. 31-46.
- Yang, Yi-Feng, and Islam, M. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction: The Balanced Scorecard Perspective, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol 8, No 3, pp. 386-402.
- Zahari, I., and Shurbagi, A. 2012. The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya, *International Business Research*, Vol 5, No 9, pp. 89-97.