

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR***  
**DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL**  
**DALAM RANGKA MENGHADAPI PERSAINGAN MENYONGSONG**  
**AEC PADA 2015**  
**(Studi pada Guru Di SMANegeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak)**

**Yustina Eko Purwaningsih**  
SMA Negeri 2 Mranggen, Demak  
[yustin.smanda@gmail.com](mailto:yustin.smanda@gmail.com)

**Lie Liana**  
Program Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang  
[lieliana08@gmail.com](mailto:lieliana08@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dimediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional guru-guru di SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak. OCB ini merupakan perilaku individu yang sangat diperlukan dalam rangka menyongsong AEC pada tahun 2015 dimana akan terjadi persaingan kualitas sumber daya manusia yang sangat ketat. Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena responden adalah seluruh guru SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak yang berjumlah 95. Data diperoleh dari isian kuesioner yang terdiri dari 4 variabel dan 65 indikator dengan skala likert 7. Pengolahan data untuk uji statistik dilakukan dengan program SPSS versi 19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

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

**Abstract**

*The purpose of this research was to examine the influence of transformational leadership on organizational citizenship behavior (OCB) mediated by job satisfaction and organizational commitment on the teachers of State Senior High School in Mranggen District, Demak Regency. OCB is an individual's behavior needed in order to face the AEC in 2015 that will be a very tight competition in quality human resources. The research was a census study because the respondents are all teachers in SMAN Mranggen District, Demak Regency, totally 95. Data obtained from questionnaires consist of 4 variables and 65 indicators with 7 likert scale. Data processing for statistical tests performed with SPSS version 19. The results indicate that transformational leadership has positive and significant influence on job satisfaction, job satisfaction has positive and significant influence on organizational citizenship*

*behavior, transformational leadership has no influence on organizational citizenship behavior, transformational leadership has positif and significant influence on organizational commitment, organizational commitment has positif and significant influence on organizational citizenship behavior, job satisfaction has a positive and significant influence to organizational commitment, job satisfaction mediates the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior, organizational commitment mediates the influence of transformational leadership on organizational citizenship behavior, organizational commitment does not mediate the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior and job satisfaction does not mediate the effect of transformational leadership on commitment organizational.*

*Keywords :Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior*

## **PENDAHULUAN**

Menurut UU No. 20 tahun 2003 pasal 40 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyebutkan bahwa “Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.” Dalam dunia pendidikan yang dinamis seperti sekarang ini, kebersamaan dalam menjalankan tugas yang membutuhkan perilaku positif, orang-orang yang ada dalam organisasi sekolah yang bersedia secara sukarela untuk bekerja memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari tuntutan yang diwajibkan; seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan serta dengan besar hati mentoleransi kekurangan dan gangguan terkait dengan pekerjaan.

Guru adalah salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan maka peran, tugas dan tanggung jawab guru sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Terlebih pada era dimana Indonesia akan menyongsong masyarakat ekonomi asean (MEA) pada tahun 2015 yang sudah di depan mata. Ada beberapa hal yang akan diimplementasikan, diantaranya adalah arus bebas tenaga kerja trampil. Kalau bangsa Indonesia tidak mau kalah bersaing dengan tenaga kerja asing, maka yang harus dilakukan adalah meningkatkan “*competitiveness*” sumber daya manusia karena

kunci dari kemajuan suatu bangsa adalah dari SDM yang ada di dalamnya. Peningkatan “*competitiveness*” SDM ini dilakukan melalui dunia pendidikan dan sekolah mempunyai peran utama di sini. Guru merupakan ujung tombak di sekolah. Organisasi sekolah yang sukses membutuhkan guru yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang akan memberikan hasil yang melebihi harapan. Seperti yang telah dilakukan beberapa guru-guru di SMA Negeri di Kecamatan Mranggen yang telah dengan kesadaran tinggi melakukan hal-hal yang diluar tugas mengajar seperti pada kegiatan Expo Pendidikan yang diadakan setiap tahun di tingkat Kabupaten, kegiatan pentas seni siswa dan kegiatan yang lainnya.

Sejak pendirian SMA Negeri 1 Mranggen sesuai dengan SK Mendikbud RI Nomor 0315/0/1995 tanggal 10 Oktober 1995 sampai sekarang telah mengalami 8 kali pergantian kepala sekolah dan berdasarkan SK Mendikbud RI Nomor 13a/0/1998 tanggal 29 Januari 1998, SMA Negeri 2 Mranggen telah mengalami 9 kali pergantian kepala sekolah yang sebagian besar merupakan kepala sekolah yang melaksanakan tugas atau merangkap tugas di dua sekolah dengan beberapa alasan, diantaranya belum tersedianya penempatan kepala sekolah baru karena kepala sekolah sebelumnya naik jabatan sebagai pengawas, maupun tenaga struktural dan pensiun. Sehingga kerjasama diantara para staf dan guru serta tenaga kependidikan serta komitmen guru sangatlah memegang peranan penting untuk mencapai kesuksesan organisasi sekolah. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2009) yang mengatakan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior* -

OCB) yaitu perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang guru, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Perilaku OCB bisa disebut juga dengan *extra-role behavior* yaitu sikap atau perilaku pekerja diluar *job description* yang dimilikinya bukan karena adanya *reward*, tetapi karena adanya faktor kesadaran intrinsik yang menyebabkan individu tersebut untuk melakukan pekerjaan di luar *job description*-nya. Organ (1997) mengungkapkan ada lima dimensi dalam OCB yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

Kepala sekolah merupakan tulang punggung dalam perkembangan organisasi sekolah yang memiliki peranan sangat strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya dan dapat mempengaruhi perilaku para guru. Kepala sekolah diharapkan mengembangkan model kepemimpinannya, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional yang menginspirasi para guru untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi empat karakteristik yakni: *idealized influence (attributed or behavioral)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Dengan konsep kepemimpinan tersebut bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal dan hormat kepada atasan serta termotivasi untuk mengerjakan tugas dengan hasil yang lebih dari yang ditargetkan dan akhirnya mereka akan merasa puas. Kepuasan guru akan menunjukkan sikap dan perilaku mereka terhadap kepala sekolah. Guru yang merasa puas akan membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan dan memiliki perasaan-perasaan yang positif tentang pekerjaan tersebut, sementara orang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif dari pekerjaan tersebut. Hasibuan

(2001) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku.

Dalam konteks yang sama pula, selain peran kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah maupun perilaku kewarganegaraan dari para guru, aspek berikutnya yang tak kalah pentingnya adalah komitmen organisasional. Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen guru mempunyai pengaruh positif terhadap sikap dan perilaku yang bersangkutan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Pentingnya komitmen guru menunjukkan perilaku positif dalam menunjang tugas formalnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Moghimi (2013) dan Hutahayan et al. (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB sedangkan Ngadiman et al. (2013) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Ngadiman et al. (2013) dan Moghimi (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB sedangkan Ngadiman (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Baloch (2012); Aydin (2013);, Atmojo (2012) menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional namun Ngadiman (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

## **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja.**

Menurut Robbins dan Judge (2009) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama, yang menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikutnya. Kepala sekolah mempunyai peran yang cukup strategis untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap, sehingga kepala sekolah dituntut menguasai perilaku organisasi khususnya mengenai kepemimpinan dan kepuasan kerja. Pimpinan yang dapat memenuhi harapan dan keinginan dari bawahannya akan menciptakan kepuasan kerja. Pimpinan harus dapat memberikan pengaruh yang dapat diterima semua bawahannya agar bawahannya dapat berbuat dan melakukan pekerjaannya dengan perasaan senang sesuai dengan tuntutan organisasi. Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Ngadiman et al (2013), Yassin et al (2013), Munir et al (2012), Atmojo (2012) dan Aydin et al (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB**

Robbins dan Judge (2009) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Kreitner dan Kinicki (2005) yang mengatakan perilaku sebagai anggota organisasi yang baik merupakan perilaku guru yang melampaui tugas. Contohnya meliputi "bahasa tubuh yang pernyataan membangun mengenai organisasi,

ungkapan ketertarikan pribadi pada pekerjaan orang lain, saran-saran untuk perbaikan, melatih orang baru, penghargaan atas semangat dan perilaku menjaga tertib organisasi sesuai aturan, perawatan terhadap peralatan organisasi dan perilaku menjaga tertib organisasi sesuai aturan, perawatan terhadap peralatan organisasi dan ketepatan waktu dan kehadiran yang jauh melampaui standar atau yang diberlakukan". Dalam penelitiannya Ngadiman et al. (2013) menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Ini berarti bahwa lebih tinggi kepuasan kerja yang mereka peroleh maka lebih tinggi pula OCB dalam pribadi pengajarnya. Dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan pribadi guru dapat membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan tugasnya, berpartisipasi dalam berbagai hal untuk menjaga nama baik dan reputasi sekolah, dan mematuhi semua peraturan juga dengan sukarela menciptakan kreatifitas dan penemuan untuk meningkatkan kinerja ditempat mereka bekerja.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB**

Menurut Robbins dan Judge (2009) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan dan dalam teori kepemimpinan para pengikut memandang pemimpin sebagai individu yang memberikan inspirasi kepada para pengikutnya melalui kata-kata, berbagai ide, dan perilaku mereka, pemimpin dalam hal ini kepala sekolah bisa memotivasi pengikut dalam hal ini guru untuk bekerja secara loyal dan mengurbankan kepentingan pribadi demi kepentingan sekolah untuk melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan guru, fakta menunjukkan sekolah yang mempunyai guru seperti itu, memiliki hasil yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan penelitian Moghimi et al (2013) dan Hutahayan et al (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional**

Menurut Ancok (2012) ada beberapa faktor yang dimiliki kepemimpinan transformasional yang akan menggugah semangat inovasi pada guru yaitu asumsi tentang manusia yang sangat positif dan perilaku yang dimunculkannya dalam memimpin orang lain. Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis guru pada organisasi sekolah yang sangatlah penting dalam melaksanakan visi erat hubungannya kepercayaan terhadap pemimpin. Kepercayaan tersebut tidak hanya tergantung dari ketrampilan dari pemimpin tetapi juga pada kelanjutan dari pernyataan pemimpin atas pernyataan dan sikapnya dalam bertindak. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yu Bo (2013), *Baloch et al* (2012), Saybani (2013), Atmojo (2012) dan Aydin et al (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB.**

Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tingkat sampai mana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dalam penelitian Ngadiman et al. (2013), Noor (2009), Ngadiman (2013), Muthtar et al (2012) ditemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, yang berarti bahwa komitmen guru sangat kuat dalam berperilaku sebagai kewargaan yang baik, dan dengan tingginya komitmen guru maka tinggi pula OCB-nya.

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Kreitner dan Kinicki (2005) mengatakan komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Antara komitmen

organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Hasil penelitian Ngadiman et al. (2013), Daneshfar (2012), Allahyari (2013), Eslami et al. (2012), Aghdasi (2011), Ngadiman (2013) dan Malik (2010) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

H6: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### **METODE PENELITIAN**

#### **Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak sebanyak 95 orang dengan rincian 51 guru SMAN 1 Mranggen dan 44 guru SMAN 2 Mranggen .

#### **Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Penelitian yang dilaksanakan merupakan penelitian empiris. Data yang dipergunakan untuk menganalisis perilaku guru, khususnya yang menyangkut masalah kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional serta OCB diperoleh melalui survei. Data berupa data primer diperoleh melalui jawaban responden terhadap serangkaian pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan dalam kuesioner yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja, komitmen organisasional serta OCB.

#### **Definisi Konsep dan Definisi Operasional**

1. Organ (1997) menyatakan OCB adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif dengan dimensi *altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, dan sportmanship*

2. Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengelola organisasi dan memberdayakan, memotivasi bawahan untuk menggali potensi yang dimiliki untuk kepentingan organisasi, dengan dimensi pengaruh yang ideal,

motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan yang bersifat individual.

3. Locke dalam Ivancevich et al. (2005) mengungkapkan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya dengan dimensi pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja, promosi dan gaji.

4. Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasional merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota karyawan dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

### **Metode Analisis Data**

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 19. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan identitas responden dan variabel yang digunakan. Instrumen yang digunakan diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Kemudian dilakukan uji normalitas, uji asumsi klasik yang meliputi uji multikolonieritas dan uji heteroskedastisitas. Uji model meliputi uji F dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ). Kemudian dilakukan uji hipotesis dan uji efek mediasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

#### **Deskripsi Identitas Responden**

Responden adalah guru di SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak yang berjumlah 95. Responden didominasi oleh wanita 52 orang (54,7%). Mayoritas responden berusia 31 tahun – 50 tahun yaitu 61 orang (64,2%). Sebagian besar responden adalah sarjana atau S1 yaitu 83 orang (87,4%). Masa kerja responden mayoritas antara 1 tahun – 5 tahun yaitu 25 orang (26,3%).

#### **Deskripsi Variabel**

Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional, kecenderungan responden menjawab setuju. Hal ini terlihat pada nilai mean 5,56. Demikian juga pada variabel kepuasan kerja, kecenderungan responden

menjawab setuju karena mempunyai nilai mean 5,89. Pada variabel komitmen organisasional pun juga kecenderungan responden menjawab setuju dengan mean 5,93. Kemudian ternyata pada variabel OCB juga ada kecenderungan responden menjawab setuju karena nilai meannya 6,10.

### **Uji Instrumen**

#### **Uji Validitas**

Berdasarkan hasil analisis data, 14 indikator pada variabel kepemimpinan transformasional semuanya valid karena memiliki nilai *loading factor*  $> 0,4$  dan nilai *KMO*  $0,938 > 0,5$  dengan nilai signifikan  $< 0,05$ . Pada variabel kepuasan kerja, dari 12 indikator, ternyata ada 9 yang valid karena memiliki nilai *loading factor*  $> 0,4$  dan nilai *KMO*  $0,869 > 0,5$  dengan nilai signifikan  $< 0,05$ . Dari 24 indikator pada variabel komitmen organisasional, ada 23 indikator yang valid karena memiliki nilai *loading factor*  $> 0,4$  dan nilai *KMO*  $0,885 > 0,5$  dengan nilai signifikan  $< 0,05$ . Pada variabel OCB, dari 15 indikator ada 14 indikator yang valid karena memiliki nilai *loading factor*  $> 0,4$  dan nilai *KMO*  $0,728 > 0,5$  dengan nilai signifikan  $< 0,05$ . Berdasarkan nilai *KMO* dapat dinyatakan bahwa kecukupan sampel terpenuhi untuk analisis lebih lanjut.

#### **Uji Reliabilitas**

Pada variabel kepemimpinan transformasional, nilai *Cronbach Alpha (CA)* secara keseluruhan  $0,975 > 0,7$  dan nilai *CA* masing-masing indikator pada kolom *Cronbach's Alpha if item Deleted*  $> 0,7$  dan di bawah  $0,975$ . Nilai *CA* pada kepuasan kerja secara keseluruhan  $0,817 > 0,7$  dan untuk masing-masing indikator pada kolom *Cronbach's Alpha if item Deleted*  $> 0,7$  dan di bawah  $0,817$ . Pada variabel komitmen organisasional, nilai *CA* secara keseluruhan  $0,949 > 0,7$  dan untuk masing-masing indikator pada kolom *Cronbach's Alpha if item Deleted*  $> 0,7$  dan dibawah  $0,949$ . Demikian juga pada variabel OCB, nilai *CA* secara keseluruhan  $0,793 > 0,7$  dan untuk masing-masing indikator pada kolom *Cronbach's Alpha if item Deleted*  $> 0,7$  dan dibawah  $0,793$ . Berdasarkan data ini dapat dinyatakan bahwa semua indikator yang digunakan di dalam penelitian ini adalah reliabel.

## Uji Normalitas

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

	K-S	Kriteria	Asymp. Sig (2-tailed)	Kriteria	Keterangan
K-S1	1.058	> 0.5	.212	> 0.05	NORMAL
K-S2	.857	> 0.5	.454	> 0.05	NORMAL
K-S3	.609	> 0.5	.852	> 0.05	NORMAL

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 1 nilai Kolmogorov-Smirnov residual1 1,058 > 0,5 dan mempunyai nilai signifikansi 0,212 > 0,05, residual2 0,857 > 0,5 dengan nilai signifikansi 0,454 > 0,05 dan residual3 0,609 > 0,5 dengan signifikansi 0,852 > 0,05. Dengan demikian semua residual terdistribusi normal.

## Uji Asumsi Klasik Hasil Uji Multikolonieritas

Tabel 2. Hasil Uji Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) 1  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant) Kepemimpinan Transformasional (KT)	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja  
 Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Tabel 3. Hasil Uji Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) 2  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant) Kepemimpinan Transformasional (KT) Kepuasan Kerja (KK)	.772 .772	1.296 1.296

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional  
 Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Tabel 4. Hasil Uji Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) 3  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant) Kepemimpinan Transformasional (KT) Kepuasan Kerja (KK) Komitmen Organisasional (KO)	.732 .670 .724	1.367 1.493 1.380

a. Dependent Variable: OCB  
 Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 2, 3, dan 4 ternyata hasil regresi dengan kepuasan kerja sebagai dependen dan kepemimpinan transformasional sebagai independen, komitmen organisasional sebagai dependen dan sebagai independennya adalah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, serta *OCB* sebagai variabel dependen dan

variabel independennya adalah kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan hasil nilai tolerance  $\geq 0,1$  dan nilai VIF  $\leq 10$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas pada variabel independen dalam model regresi di atas.

**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Tabel 5. Hasil Uji Glejser 1  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.556	.180		3.084	.003
Kepemimpinan Transformasional (KT)	-.025	.032	-.080	-.776	.440

a. Dependent Variable: ABS\_RES1  
 Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Tabel 6. Hasil Uji Glejser 2  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.574	2.584		-.609	.545
Ln Kepemimpinan Transformasional	-.779	.677	-.181	-1.151	.255
Ln Kepuasan Kerja	-.114	1.646	-.011	-.069	.945

a. Dependent Variable: ABS\_RES4  
 Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Tabel 7. Hasil Uji Glejser 3  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.396	.236		1.678	.097
Kepemimpinan Transformasional	-.012	.024	-.058	-.484	.629
Kepuasan Kerja	.052	.044	.149	1.180	.241
Komitmen Organisasional	-.057	.039	-.176	-1.448	.151

a. Dependent Variable: ABS\_RES3  
 Sumber: Hasil Pengolahan SPSS



Berdasarkan tabel 5, variabel independen kepemimpinan transformasional tidak signifikan secara statistik mempengaruhi ABS\_RES1. Pada tabel 6 terlihat variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak signifikan secara statistik mempengaruhi ABS\_RES4. Pada tabel 7 ditunjukkan bahwa variabel independen kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja

dan komitmen organisasional tidak signifikan secara statistik mempengaruhi ABS\_RES3. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% atau  $> 0,05$  jadi dapat disimpulkan semua model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

**Uji Model**  
**Uji F**

Tabel 8. Anova pada Regresi  
 Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.839	1	7.839	27.525	.000 <sup>a</sup>
Residual	26.485	93	.285		
Total	34.324	94			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Tabel 8 nilai signifikansi dari  $F < 0,05$  yang berarti model penelitian dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen dinyatakan *fit* dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 9. Anova pada Regresi Kepemimpinan Transformasional  
 dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.948	2	5.474	17.502	.000 <sup>a</sup>
Residual	28.775	92	.313		
Total	39.723	94			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Tabel 9 nilai signifikansi dari  $F < 0,05$  yang berarti model penelitian dengan komitmen organisasional sebagai variabel dependen sedangkan kepemimpinan transformasional dan kepuasan

kerja sebagai variabel independen dinyatakan *fit* dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 10. Anova pada Regresi Kepemimpinan Transformasional  
 Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap OCB  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.385	3	1.462	10.892	.000 <sup>a</sup>
	Residual	12.211	91	.134		
	Total	16.596	94			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: OCB

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Tabel 10 nilai signifikansi dari  $F < 0,05$  yang berarti model penelitian dengan OCB sebagai variabel dependen sedangkan komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional

dan kepuasan kerja sebagai independen dinyatakan *fit* dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

**Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Tabel 11. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) 1  
 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 <sup>a</sup>	.228	.220	.534

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 11 nilai *Ajusted R Square* 0,220 artinya pada model regresi yang pertama informasi-informasi yang diberikan variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional

terhadap variabel dependen kepuasan kerja sebesar 22% dan sisanya 78% dijelaskan oleh variabel-variabel yang lain di luar model.

Tabel 12. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) 2  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.525 <sup>a</sup>	.276	.260	.559

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Pada Tabel 12 yaitu model regresi yang kedua, informasi-informasi yang diberikan variabel-variabel independen kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen komitmen organisasional sebesar 26% dan sisanya 74% dijelaskan oleh variabel-variabel yang lain di luar model.

Tabel 13. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) 3

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514 <sup>a</sup>	.264	.240	.366

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Pada Tabel 13 yaitu model regresi yang ketiga, informasi-informasi yang diberikan variabel-variabel independen kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap variabel dependen OCB sebesar 24% dan sisanya 76% dijelaskan oleh variabel-variabel yang lain di luar model.

**Uji Hipotesis (Uji t)**

Tabel 14. Coefficients pada Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.248	.297		14.313	.000
Kepemimpinan Transformasional (KT)	.275	.052	.478	5.246	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (KK)

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Tabel 15. Coefficients pada Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.844	.557		5.110	.000
Kepemimpinan Transformasional (KT)	.140	.062	.226	2.242	.027
Kepuasan Kerja (KK)	.406	.109	.378	3.738	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional (KO)  
 Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Tabel 16. Coefficients pada Regresi Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap OCB  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.858	.413		9.339	.000
Kepemimp. Transformasional (KT)	-.062	.042	-.156	-1.482	.142
Kepuasan Kerja (KK)	.241	.076	.347	3.159	.002
Komitmen Organisasional (KO)	.208	.068	.322	3.045	.003

Dependent Variable: OCB  
 Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 14 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$KK = 0,478KT + e_1$$

Berdasarkan tabel 15 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$KO = 0,226 KT + 0,378 KK + e_2$$

Berdasarkan tabel 16 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$OCB = -0,156 KT + 0,347 KK + 0,322KO + e_3$$

Berdasarkan hasil uji tersebut dapat disimpulkan:

1. Hipotesis 1 diterima, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Hipotesis 2 diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
3. Hipotesis 3 ditolak, yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB.
4. Hipotesis 4 diterima, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

5. Hipotesis 5 diterima, yaitu komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
6. Hipotesis 6 diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
7. Uji efek mediasi, yaitu kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.
8. Uji efek mediasi, yaitu komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.
9. Uji efek mediasi, yaitu komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil kali *beta standardized coefficient* komitmen organisasional terhadap OCB dan *beta standardized coefficient* kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar  $0,322 \times 0,378$  adalah  $0,122$  lebih kecil dari *beta standardized coefficient* kepuasan kerja terhadap OCB sebesar  $0,347$ .
10. Uji efek mediasi, yaitu kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Hasil kali *beta standardized coefficient* kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *beta standardized coefficient* kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar  $0,478 \times 0,378$  adalah  $0,181$  lebih kecil dari *beta standardized coefficient* kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional sebesar  $0,226$ .

## **Pembahasan**

### **Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah kepemimpinan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dipersepsikan baik oleh para guru, seperti adanya pemberian perhatian pada kebutuhan bawahan, penghargaan perbedaan individual serta pemberian pelatihan dan pengarahan kepada bawahan, dan ternyata hal tersebut berdampak nyata terhadap kepuasan kerja.

Hal tersebut terjadi karena sebagian besar 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. Meskipun 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 ternyata mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ngadiman et al. (2013), Yassin et al. (2013), Munir et al. (2012) dan Atmojo (2012).

### **Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap OCB**

Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja Guru di SMA Negeri Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak maka semakin tinggi pula tingkat OCB mereka. Hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ngadiman et al. (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja seharusnya merupakan penentu utama dari OCB. Para guru yang mendapatkan kepuasan kerja, akan dengan rela hati melakukan tugas-tugas diluar pekerjaannya. Keseimbangan antara penghasilan dan adanya perhatian dari atasan juga dukungan rekan sejawat, pekerjaan yang menarik juga adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan akan meningkatkan perilaku OCB. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ngadiman (2013) dan Moghimi et al. (2013).

### **Kepemimpinan Transformasional Tidak Berpengaruh terhadap OCB**

Hal ini berarti bahwa intensitas penerapan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap tingkat OCB Guru SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin atau kepala sekolah tidak mempengaruhi peningkatan perilaku OCB bawahan dalam penelitian ini adalah para guru. Perilaku OCB para guru dapat ditingkatkan tanpa dipengaruhi oleh intensitas kepemimpinan

transformasional kepala sekolah. Ketidaksignifikanan kepemimpinan transformasional karena seringnya berganti kepala sekolah maupun kepala sekolah dijabat oleh plt, jadi bagaimanapun gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi OCB para guru. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ngadiman et al.(2013), yang telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB para dosen. Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang pada penelitian yang dilakukan oleh Moghimi et al.(2013) dan Hutahayan et al. (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap OCB bawahan yang menunjukkan bahwa pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB.

#### **Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasional.**

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala SMA Negeri maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional Guru SMA Negeri di kecamatan Mranggen Kabupaten Demak. Penelitian ini mengindikasikan bahwa dengan perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa bangga dan kepercayaan bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan, akan menumbuhkan komitmen yang kuat dari para guru terhadap organisasi mereka. Komitmen organisasional yang rasa loyal dan rasa bangga terhadap organisasi, tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi, serta memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap sekolah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yu Bo (2013) dan Atmojo (2012) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen

organisasional. Demikian juga Baloch et al. (2012) yang menemukan bahwa ada hubungan signifikan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Dhammika (2013) juga mendapatkan hasil kepemimpinan transformasional dapat secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional.

#### **Komitmen Organisasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap OCB**

Komitmen organisasional yang mempunyai ciri-ciri ada keterikatan emosional dan rasa bangga terhadap sekolah, tidak memiliki keinginan untuk pindah dari sekolah, setia terhadap sekolah serta memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk bertahan dalam sekolah. Komitmen organisasional akan sangat mendukung perilaku OCB para guru untuk selalu melakukan hal-hal yang bernilai positif dan sangat menguntungkan sekolah walau apa yang dilakukan tersebut bukan merupakan tugas utama para guru namun secara tidak langsung akan sangat mempengaruhi kelangsungan dan nama baik sekolah. Hasil penelitian ini sesuai hasil yang didapat oleh para peneliti terdahulu yaitu Ngadiman et al.(2013), Noor (2009), Mukhtar et al. (2012) dan penelitian Ngadiman (2013).

#### **Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasional**

Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan para guru, mereka tetap memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya karena sebagian besar paraguru yang merasa puas atas pekerjaannya dengan penghasilan yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka rasakan, serta adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan, serta pengembangan diri yang dimaksud adalah para organisasional yang tinggi. Berikut adalah peneliti terdahulu yang telah menemukan fakta bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yaitu Ngadiman et al. (2013), Daneshfard (2012), Allahyari et al.(2013),

Eslami dan Gharakhani (2012), dan Ngadiman (2013) dalam penelitiannya yang lain.

### **Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB**

Kepemimpinan transformasional ternyata tidak mempengaruhi OCB secara langsung, melainkan mempengaruhi OCB melalui kepuasan kerja. Hal ini mengandung arti bahwa seorang kepala sekolah melalui kepemimpinan transformasionalnya jika bermaksud meningkatkan OCB para guru maka perlu meningkatkan terlebih dahulu kepuasan kerjanya. Ternyata penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Moghimi et al. (2013).

### **Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB**

Kepemimpinan transformasional ternyata tidak mempengaruhi OCB secara langsung, melainkan mempengaruhi OCB melalui komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa seorang kepala sekolah melalui kepemimpinan transformasionalnya jika hendak meningkatkan OCB para guru maka perlu meningkatkan terlebih dahulu komitmen organisasionalnya. Sampai penelitian ini dilakukan, belum ada temuan pada penelitian sebelumnya yang menyatakan komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB guru.

### **Komitmen Organisasional Tidak Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB**

Komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja lebih efektif berpengaruh secara langsung terhadap OCB. Sampai saat penelitian ini dilakukan, belum ada temuan pada penelitian sebelumnya yang menyatakan komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB guru.

### **Kepuasan Kerja Tidak Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional**

Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional. Sampai saat penelitian ini dilakukan, belum ada temuan pada penelitian sebelumnya yang menyatakan kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional guru.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru di SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak. Kepuasan kerja guru dapat memotivasi meningkatnya OCB guru yang bersifat positif di tempat kerja. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB guru di SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak. Dalam hal ini, kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasionalnya tidak mempengaruhi perilaku para guru di SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak, mereka tetap memiliki perilaku extra peran yang tinggi terhadap organisasi sekolahnya. Hal tersebut dilakukan untuk membawa nama baik sekolah di lingkungan sekitar pada khususnya. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten

Demak. Para guru merasa bangga dengan tempat dimana mereka bekerja sehingga masalah yang terjadi di tempat kerja merupakan masalah mereka juga. Hal tersebut selain tumbuh dari dalam pribadi namun juga merupakan dukungan kepemimpinan transformasional yang selalu memberikan perhatian para guru dengan bijaksana dan menjadi motivator bagi para guru untuk berprestasi dan berkembang. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru di SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak. Guru yang mempunyai komitmen tinggi akan lebih kooperatif dengan rekan guru dan kerja tim, lebih bertanggung jawab, saling membantu dan semuanya dilakukan tanpa paksaan dari institusi sekolah namun dari dalam pribadi guru. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh para guru memotivasi meningkatnya komitmen organisasional di tempat kerja. Sebagian besar para guru berdomisili di sekitar sekolah sehingga membuat para guru mempunyai komitmen yang tinggi terhadap sekolah. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya dengan meningkatnya kepuasan kerja tersebut akan meningkatkan OCB. Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional akan meningkatkan komitmen organisasional yang selanjutnya dengan meningkatnya komitmen organisasional tersebut akan meningkatkan OCB para guru. Komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB para guru SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB para guru SMA Negeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak.

### Saran

Bagi organisasi sekolah temuan ini memberikan sumbang saran terhadap bagi pihak-pihak yang berkepentingan tentang pengelolaan anggota organisasi sekolah dalam hal ini yang berkaitan

dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dimediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional sehingga mampu mewujudkan pemimpin dan guru yang handal yang tidak hanya mampu melakukan pekerjaan utama sebagai pengajar namun juga melakukan tugas diluar tugas tersebut untuk kemajuan organisasi sekolah. Bagi kepala sekolah, berdasarkan hasil yang diperoleh penelitian ini dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan seperti kepala sekolah dalam menentukan gaya kepemimpinan yang menyangkut peningkatan OCB dan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sehingga menjadi pribadi yang dikagumi, mampu membangkitkan semangat kerja, menghargai ide-ide para guru dan memberikan pengarahan untuk berprestasi serta mampu mempengaruhi komitmen para guru dan staf. Penelitian ini dapat menjadi bahan renungan diri secara pribadi dalam upaya menjadi pribadi yang dapat bersosialisasi, peduli dengan sesama dan menjadi lebih baik dalam menjalankan tugas sebagai pengajar maupun sebagai makhluk sosial. Dan hasil penelitian ini dapat menjadikan inspirasi untuk melakukan penelitian selanjutnya.

Adanya satu variabel yang hasilnya tidak signifikan maka untuk penelitian selanjutnya agar variabel yang tidak signifikan dijadikan bahan penelitian selanjutnya dengan waktu dan tempat yang berbeda. Responden yang akan diteliti agar diberikan beberapa kriteria yang memungkinkan dapat lebih meningkatkan hasil penelitian. Dalam penelitian berikutnya variabel bisa diperluas dengan tidak hanya menggunakan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, sehingga dimungkinkan ada faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap OCB guru sehingga hasil penelitian ini bisa lebih baik. Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan lingkup organisasi sekolah yang lebih luas dengan populasi yang lebih luas atau bahkan dapat dilakukan di daerah lain, maka temuan baru mungkin akan berbeda hasilnya sesuai dengan perbedaan keadaan, situasi dan kondisi daerah.

### DAFTAR PUSTAKA

Aghdasi S, 2011, Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupation Stress and



- Job Satisfaction, *International Conference on Educational Psychology (ICEEPSY)*.
- Allen dan Meyer, 1990, The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to Organization, *Journal Of Occupational Psychology*, Great Britain, *The British Psychological Society*
- Allahyari M.S, 2013, Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment of Agricultural Extension Experts of Guilan province, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol. 3, No. 1
- Ancok D, 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*, Jakarta, Erlangga
- Atmojo M, 2012, The influence of Transformasional Leadership on job Satisfaction Organizational Commitment and employee Performance, *International Reseach Journal of Business Studies*, Vol. 5 No.2
- Aydin et al, 2013, The Effect of School principals' Organizational Commitment and job Satisfaction, *Educational Science*, Vol. 13 No. 2
- Baloch et al, 2012, Measuring Employees Commitment as Outcome of Transformational and Transactional Leadership Styles: An Empirical Study, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol 3 No 2
- Daneshfard dan Ekvaniyan, 2012, Organizational Commitment and Job satisfaction in Islamic Azad University, *Interdiciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol.3 No 9
- Dhammika et al., 2013, Transactional, Transformational, Union and Organizational Commitment: An Examination of the Effect Flaws, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 6.
- Eslami et al. , 2012, Organizational Commitment and Job Satisfaction, *ARPN Journal of Science and Technology*, Vol. 2, No. 2.
- Ghozali I, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko T.H, 2012, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta, BPFE
- Hasibuan M.S.P., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara
- Hutahayan et al., 2013, The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Reward to Organizational Citizenship Of Employee Behavior At PT Barata Indonesia (Persero), *Interdiciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 5, No. 6.
- Ivancevich et al., 2005 *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Jakarta Penerbit Erlangga.
- Kreitner R dan Kinicki A., 2005, *Perilaku organisasi Organizational Behavior*, Jakarta, Salemba Empat
- Moghimi dan Firozabad, 2013, *The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior*, *Journal of Basic and Applied*, Vol. 3, No. 5.
- Malik M.E., 2010, Job Satisfaction and Organizational Commitment of University teachers in Public Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 6.
- Mukhtar et al. , 2012, Impact of HR Practices on Organizational Citizenzhip Behavior and Mediating Effect of Organizational Commitment in NGOs of Pakistan, *World Applied Scieces Journal*, Vol.18, No.7.
- Munir et al. (2012), Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff, *Procedia Social and Behavioral Science* 65 885-890
- Ngadiman, 2013, Influence of Work Satisfaction, and Organizational Commitment to The Organizational Citizenship Behavior of Lecturers at Faculty of Teachers" Training and Education, Sebelas Maret University, Surakarta, *Educational Research International*, Vol. 1, No. 3

- Ngadiman et al., 2013, Influence of Transformasional and Organization Climate to Work Satisfaction, Organization Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Educational Personnel of Sebelas Maret university, Surakarta, *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 10.
- Noor A, 2009, Examining Organizational Citizenzhip Behavior as The Outcome of Organizational Commitment: A Study of Univercities Teachers of Pakistan, *Army Public College of Management Sciences (APCOMS)*,
- Organ D.W, 1997, Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-Up Time, *Lawrence Erlbaum Associates, Inc.* Vol.10, No. 2.
- Robbins dan Judge, 2009, *Organizational Behavior*, 13th Edition, Pearson International Edition.
- Saybani H. , 2013, Ansthletes'Satisfaction as Mediator of Transformational Leadearship Behaviors Coaches and Football Players'Sport Commitment Relationship, *World Applied Science Journal*, Vol.21, No. 10.
- SK Mendikbud RI Nomor 0315/0/1995
- SK Mendikbud RI No. 13a/0/1998,
- UU, 2003, No.20 pasal 40 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Yassin et al, 2013, Leadership Styles And Job Satisfaction: Empirical Evidence,From Mogadishu Universities, *European Journal of Sciences and Economics*, Vol. 1, No. 1.
- Yu Bo, 2013, The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers'Organizational Commitment: The Construction and Verification of a Theoretical Model, *Canadian social Study*, Vol.9, No. 4.