

## ANTESEDEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: STUDI PADA GURU-GURU SMA DI KOTA MADIUN

**Veronika Agustini Srimulyani**

*Program Studi Manajemen - Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun*

### ABSTRACT

*Organizational citizenship behavior (OCB) is organization member behavior that runs more effective role than the organization expected one. It plays significant roles for the company effectiveness. The purpose of this study was to examine the direct and indirect effects of transformational leadership upon organizational citizenship behaviour (OCB) mediated by work life quality and organizational commitment as the intervening variable or key antecedents. The participants comprised 165 teachers of five (5) senior high schools in Madiun. The data were collected using questionnaire, while the hypothesis was examined applying multiple regression analysis and path analysis. The result of the path analysis indicated that transformational leadership, work life quality, and organizational commitment have a direct significant effect on organizational citizenship behavior. The model analysis indicated that transformational leadership had indirect impact on organizational citizenship behaviour (OCB, work life quality, and organizational commitment as key antecedents.*

**Key words:** *transformational leadership, organizational citizenship behavior, work life quality, and organizational commitment*

### A. Pendahuluan

#### 1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Oleh karena itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan. Demikian halnya dengan institusi pendidikan, harus memperhatikan, menjaga, dan mengembangkan sumber daya manusianya, khususnya para guru. Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam artian sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki.

Dalam konteks perilaku keorganisasian, persoalan yang umumnya dihadapi institusi pendidikan dan guru berkaitan dengan salah satu dari tiga perilaku penting dari seorang pegawai dalam sebuah organisasi, yaitu perilaku *extra-role* atau perilaku baik warga organisasi yang populer sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pegawai yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai pegawai yang baik (*good citizen*). Pada tingkat persaingan jasa pendidikan yang tinggi sekarang ini, agar tetap menarik minat dan loyalitas peserta didik dalam menggunakan jasa pendidikan di institusi pendidikan tertentu, dalam operasionalnya dibutuhkan adanya perilaku *extra-role* dari seluruh tenaga pendidik khususnya yang terlibat dalam pelayanan jasa pendidikan.

OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. OCB merupakan ekspresi kecintaan, loyalitas, dan rasa memiliki yang tinggi dari anggota organisasi. Jika organisasi memiliki orang-orang yang memiliki OCB tinggi, maka dapat diharapkan organisasi tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Masalahnya adalah bagaimana memunculkan dan meningkatkan perilaku positif ini. Beberapa determinan penting bagi terbentuknya OCB dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), komitmen organisasional (*organizational commitment*), dan kualitas kehidupan kerja (*quality of working life*).

Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *extra-role* atau OCB maupun pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh kepuasan atas kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional dalam konteks organisasi pendidikan, dengan subjek penelitian adalah Guru Sekolah Menengah Atas di Kota Madiun.

## 2. Rumusan Masalah

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB?
- b. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja?
- c. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional?
- d. Apakah kepuasan atas kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional?
- e. Apakah kepuasan atas kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB?
- f. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB?

- g. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan atas kualitas kehidupan kerja sebagai intervening?
- h. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan kepuasan atas kualitas kehidupan kerja sebagai intervening?
- i. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai intervening?

### **3. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.
- b. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja.
- c. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.
- d. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepuasan atas kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional.
- e. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepuasan atas kualitas kehidupan kerja terhadap OCB.
- f. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB.
- g. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan atas kualitas kehidupan kerja sebagai intervening.
- h. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan kepuasan atas kualitas kehidupan kerja sebagai intervening.
- i. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai intervening.

### **4. Manfaat Penelitian**

- a. Manfaat Teoretis

Sebagai sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia dan dapat menjadi dasar penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian tentang antecedent OCB.

## b. Manfaat Praktis

Menjadi masukan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan tentang pengelolaan anggota organisasi, khususnya institusi pendidikan dalam pemenuhan hak-hak anggota organisasi, serta pembenahan praktik kepemimpinan dan manajemen organisasi, sehingga OCB anggota organisasi dapat dipelihara dan ditingkatkan.

## B. Tinjauan Pustaka

### 1. Kepemimpinan Transformasional

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan (Bass, 1985, dalam Yukl, 2006: 264), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara Robin dan Judge (2008: 90) mendefinisikan pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi para pegawai demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Menurut Bass dan Avolio (1997) dalam Sandra (2010) kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik seperti terlihat pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik kepemimpinan Transformasional

1. Kharisma atau pengaruh ideal ( <i>idealized influence</i> )	Mengkomunikasikan visi organisasi, menumbuhkan kepercayaan, dan rasa kagum karyawan terhadap pemimpin
2. Inspirasional ( <i>Inspirational motivation</i> )	Mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan tantangan kerja secara jelas, membangkitkan semangat kerja, dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting
3. Stimulasi intelektual ( <i>intellectual stimulation</i> )	Menghargai ide-ide karyawan serta melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah
4. Perhatian individual ( <i>Individualized consideration</i> )	Memberikan perhatian secara individual pada kebutuhan untuk berprestasi, menghargai perbedaan individual, dan memberi pengarahan

Sumber: Bass dan Avolio (1997) dalam Sandra (2010)

## 2. Kualitas Kehidupan Kerja

Kepuasan dapat dipandang sebagai pernyataan positif hasil dari penilaian para karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh organisasi kepada para karyawannya. *Quality of work life* (QWL) merujuk pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pengalaman individual dengan penghargaan terhadap kehidupan kerja mereka (Bernadine dan Russell, 1998, dalam Idrus, 2006). Riggio (2000) dalam Kaihatu dan Rini (2007) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh kompensasi yang diterima pegawai, kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, keamanan kerja, desain kerja, dan kualitas interaksi antaranggota organisasi.

## 3. Komitmen Organisasional

Konsep komitmen organisasional dari Mowday *et al.* (1979) dalam Luthans (2006: 249), merupakan pendekatan sikap; dimana komitmen didefinisikan sebagai:

- 1) keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;
- 2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
- 3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi."

Komitmen organisasional juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang pegawai atau individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

## 4. Perilaku *Extra-Role* atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

OCB merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. OCB adalah perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Organ, 2005). Dimensi OCB menurut Organ (2005) adalah sebagai berikut:

- a. *Helping/Altruism*, yaitu perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.
- b. *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai.
- c. *Sportsmanship*, yaitu perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan- keberatan.

Seseorang yang mempunyai *sportmanship* tinggi akan meningkatkan iklim yang positif di antara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

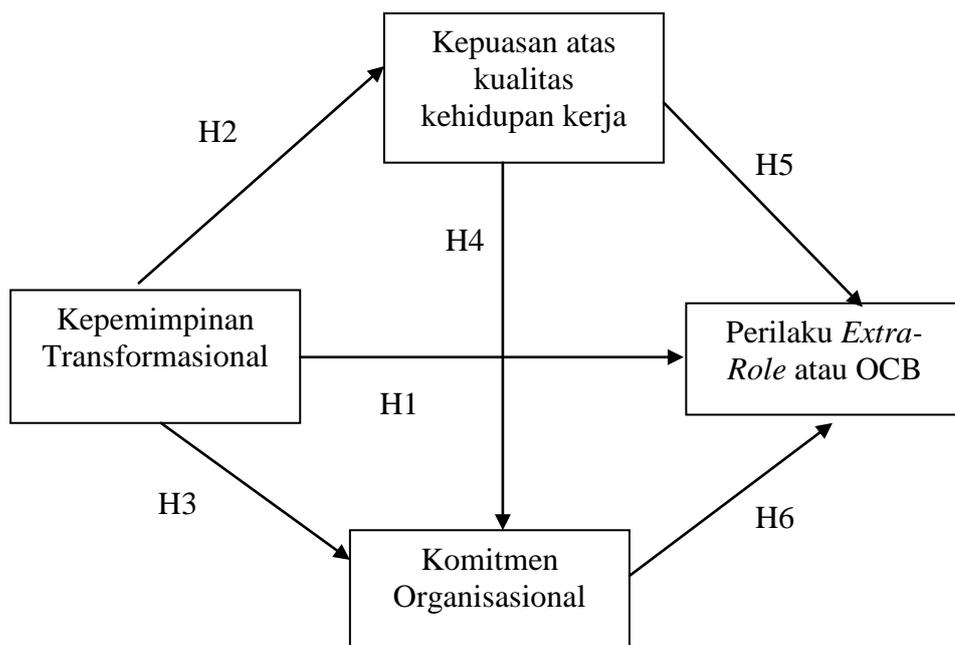
- d. *Courtesy*, yaitu perilaku yang bersifat menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- e. *Civic Virtue*, yaitu perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur- prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi), mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

## 5. Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian

- a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB  
Penelitian Kaihatu dan Rini (2007); Brahmama dan Sofyandi (2007); Sandra (2010) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB para pegawai.  
Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.
- b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan akan Kualitas Kehidupan Kerja  
Kepemimpinan yang efektif akan selalu memberikan dampak pada meningkatnya kualitas kehidupan kerja dari bawahannya. Penelitian Kaihatu dan Rini (2007) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan akan kualitas kehidupan kerja adalah signifikan.  
Hipotesis 2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan akan kualitas kehidupan kerja.
- c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional  
Hasil penelitian terdahulu seperti Kaihatu dan Rini (2007); Tirtayasa (2010) menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dengan komitmen organisasional. Pemimpin transformasional diyakini mampu membangun komitmen organisasional pegawai melalui upaya-upaya untuk memberdayakan dan mentransformasi para bawahannya.  
Hipotesis 3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

- d. Pengaruh Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional  
Lawler dan Mueller dalam Curran (2000) menyimpulkan bahwa “kepuasan atas kualitas kehidupan kerja memainkan peran penting terhadap komitmen organisasional”. Hasil penelitian terdahulu seperti Kaihatu dan Rini (2007) dan Husnawati (2006) menemukan bahwa kepuasan atas kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.  
Hipotesis 4: Kepuasan atas kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
- e. Pengaruh Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja terhadap OCB  
Spector dalam Robbins dan Judge (2008: 113) mengatakan bahwa adalah logis bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja seharusnya merupakan penentu utama dari perilaku kewarganegaraan (OCB) dari seorang karyawan atau perilaku *extra-role*. Hasil penelitian terdahulu (Kaihatu dan Rini, 2007) menemukan bahwa kepuasan atas kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.  
Hipotesis 5: Kepuasan atas kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku *extra-role*.
- f. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Perilaku OCB  
Purba dan Seniaty (2004); Djati (2010); Sandra (2010); Tirtayasa (2010) menemukan bahwa komitmen organisasional terbukti berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran atau OCB.  
Hipotesis 6: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.
- g. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja sebagai Intervening  
Jika kualitas kehidupan kerja dipersepsikan positif oleh anggota organisasi, maka anggota organisasi dimungkinkan akan memiliki perasaan bangga menjadi anggota organisasi dan memiliki derajat kelayakan yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi, dengan bersedia berkontribusi penuh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian Kaihatu dan Rini (2007) menemukan bahwa kepuasan atas kualitas kehidupan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.  
Hipotesis 7: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan atas kualitas kehidupan kerja sebagai intervening.

- h. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja sebagai Intervening  
Hasil penelitian Kaihatu dan Rini (2007) menemukan bahwa kepuasan atas kualitas kehidupan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *extra-role* atau OCB.  
Hipotesis 8: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku *extra-role* melalui kepuasan atas kualitas kehidupan.
- i. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Komitmen Organisasional sebagai Intervening  
Tirtayasa (2010) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.  
Hipotesis 9: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui komitmen organisasional sebagai intervening.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## C. Metode Penelitian

### 1. Populasi, Besar Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif (*quantitative paradigm*), di mana metode yang digunakan adalah survey. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru tetap SMA di kota Madiun yang memiliki jumlah siswa lebih dari 500 siswa.

Teknik sampling yang digunakan untuk mengambil sampel adalah metode *proportional non random sampling*, dengan cara pengambilan sampel *convenience sampling*. Adapun jumlah sampel yang diambil mengacu pada pendapatnya Hair dkk dalam Ferdinand (2006: 46), di mana jumlah sampel adalah  $5 \times 33$  indikator = 165 orang, kemudian dilakukan pengambilan secara proporsional sesuai dengan besar populasi dari masing-masing sekolah.

## 2. Variabel dan Indikator Pengukuran Variabel

Kepemimpinan transformasional diukur dengan model khusus untuk kepemimpinan sekolah dari Nicholson (2002) dalam Tschannen dan Moran (2003) sebagai hasil modifikasi *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dari Bass (1997) dengan empat dimensi (pengaruh individual, motivasi inspiratif, situasi intelektual, dan pertimbangan individual) yang tersebar dalam sembilan (9) item pernyataan yang diukur dengan Skala Lima Poin (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Kepuasan atas kualitas kehidupan kerja diukur dengan menggunakan kuesioner *quality of work life* (QWL) yang digunakan oleh Riggio dalam Kaihatu dan Rini (2007) dengan tiga dimensi (kompensasi, desain pekerjaan, partisipasi) yang tersebar dalam sembilan (9) item pernyataan yang diukur dengan Skala Lima Poin (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Komitmen organisasional diukur dengan menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Cohen (2007) yang diadaptasi berdasarkan pengukuran *Three-Component Model of Organizational Commitment* yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990) dengan tiga dimensi (komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan) yang tersebar dalam enam (6) item pernyataan yang diukur dengan Skala Lima Poin (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Perilaku *extra-role* atau OCB diukur dengan menggunakan pengukuran yang dikembangkan secara spesifik untuk lingkungan sekolah oleh Dipaola sebagai modifikasi dari Smith *et al.* (1983) dalam Tschannen dan Moran (2003) dengan empat dimensi (suka menolong, bersikap hati-hati/sportif dan positif, ketaatan dan keanggotaan yang baik) yang tersebar dalam sembilan (9) item pernyataan yang diukur dengan Skala Lima Poin (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

## 3. Teknik Analisis Data

Teknik pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi dan analisis path, dengan terlebih dahulu melakukan uji kualitas data (uji validitas dan reliabilitas) dan uji asumsi klasik.

## D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 1. Gambaran Umum Responden

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Usia

Kelompok Usia	Jumlah	Persentase
<25 tahun s.d. 30 tahun	8	4,85%
31 tahun s.d. 40 tahun	30	18,18%
41 tahun s.d. 50 tahun	83	50,30%
51 tahun s.d. 60 tahun	44	26,67%
Total	165	100%

Sumber: Tabulasi hasil kuesioner

Tabel 3. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	65	39,40%
Perempuan	100	60,60%
Total	165	100%

Sumber: Tabulasi hasil kuesioner

Tabel 4. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
S-1	156	94,55%
S-2	9	5,45%
Total	165	100%

Sumber: Tabulasi hasil kuesioner

Tabel 5. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Kelompok Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1 tahun s.d. 10 tahun	34	20,60%
11 tahun s.d. 20 tahun	53	32,12%
21 tahun s.d. 30 tahun	65	39,40%
31 tahun s.d. 40 tahun	13	7,88%
Total	165	100%

Sumber: Tabulasi hasil kuesioner

### 2. Matrik Interkorelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui apakah di antara dua variabel terdapat hubungan, dan jika ada hubungan, bagaimana arah hubungan dan seberapa besar hubungan tersebut. Tabel 6 berikut adalah rangkuman hasil analisis korelasi bivariat dengan *pearson correlation*.

Tabel 6. Korelasi Bivariat dengan *Pearson Correlation*

Variabel	KT	QWL	OC	OCB
KT	1,000			
QWL p value	0,661** 0,000	1,000		
OC p value	0,283** 0,000	0,273** 0,000	1,000	
OCB p value	0,514** 0,000	0,599** 0,000	0,335** 0,000	1,000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Ouput SPSS

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa hubungan antar variabel (kepemimpinan transformasional, kepuasan atas kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional, dan perilaku *extra-role*) adalah positif dan secara statistika signifikan. Hal ini dapat dilihat nilai *p-value* lebih kecil (0,000) dari nilai alpha (0,01).

Tabel 7. Nilai Koefisien Pengaruh KT terhadap OCB  
tanpa variabel QWL dan OC

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22,501	1,848		12,174	0,000
KT	0,378	0,049	0,514	7,647	0,000

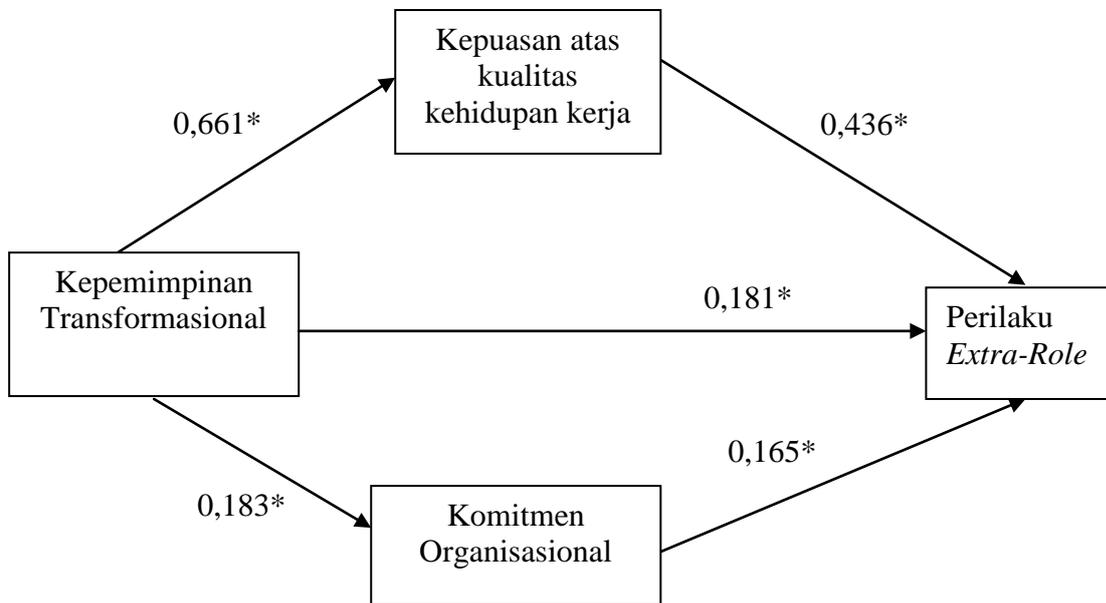
a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Output SPSS.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda

	Estimate	S.E.	Standardized Coefficients Beta	C.R. (t-hit)	T tabel	P	Keterangan
QWL<--- KT	0,668	0,059	0,661	11,239	1,9745	0,000	Signifikan
OC <--- KT	0,108	0,058	0,183	2,045	1,9746	0,047	Signifikan
OC <--- QWL	0,089	0,058	0,152	1,533	1,9746	0,127	Tidak Signifikan
OCB <--- KT	0,133	0,060	0,181	2,223	1,9747	0,028	Signifikan
OCB <--- QWL	0,318	0,059	0,436	5,382	1,9747	0,000	Signifikan
OCB <--- OC	0,206	0,079	0,165	2,593	1,9747	0,010	Signifikan

Sumber: Output SPSS



Gambar 2. Model Akhir (Pengaruh Siginifikan)

Tabel 9. Correlations KT dan OCB

	KT	OCB
KT (Pearson Correlation)	1	0,514**
Sig. (2-tailed)		0,000
N	165	165

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Output SPSS

Berikut tabel 10 dan tabel 11 *coefficients* korelasi dari kepemimpinan transformasional (KT) dan OCB setelah dikontrol variabel kepuasan atas kualitas kehidupan kerja (QWL) dan komitmen organisasional (OC).

Tabel 10. Correlations KT dan OCB dengan QWL sebagai Variabel Kontrol

Control Variables			KT	OCB
QWL	KT	Correlation	1,000	0,196
		Significance (2-tailed)	.	0,012
		Df	0	162

Sumber: Output SPSS

Tabel 11. Correlations KT dan OCB dengan OC sebagai Variabel Kontrol

Control Variables		KT	OCB
OC	KT	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	.
		Df	0
			162

Sumber: Output SPSS

### 3. Pengujian Pengaruh Langsung secara Parsial dan Pembahasan

#### a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Secara teoretis dikatakan bahwa semakin transformasional gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka OCB pegawai dalam organisasi tersebut juga semakin baik. Temuan dalam penelitian ini (tabel 8) mendukung teori tersebut, bahwa kepemimpinan transformasional (KT) terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB di mana arah hubungan positif.

#### b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja

Dari tabel 8 dapat dilihat kepemimpinan transformasional (KT) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja (QWL), dengan arah hubungan positif. Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Hal ini dapat berdampak pada kepuasan akan kualitas kehidupan kerja melalui penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

#### c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Dari tabel 8 dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional (KT) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional (OC), dengan arah hubungan positif. Dengan demikian pemimpin dengan karakter kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh individual pada bawahan yang besar sehingga bawahan menjadi loyal terhadap dirinya maupun organisasinya serta memiliki ikatan emosional tinggi dengan organisasi tempatnya bekerja.

#### d. Pengaruh Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Dari tabel 8 dapat dilihat pengaruh kepuasan atas kualitas kehidupan kerja (QWL) terhadap komitmen organisasional (OC) secara langsung tidak signifikan,

namun arah hubungannya positif, dan apabila dilihat dari nilai  $t$  hitung sebesar 1,533 dapat pula dikatakan pengaruhnya moderate. Hal ini dimungkinkan komitmen organisasional para guru lebih dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan transformasional. Dilihat dari profil responden, sebagian besar usia di atas 40 tahun, mayoritas berjenis kelamin perempuan, dan sebagian besar memiliki masa kerja 11 tahun ke atas, kondisi seperti ini dimungkinkan juga merupakan penyebab terbentuknya komitmen organisasional yang tinggi para guru pada institusi tempatnya bekerja.

e. Pengaruh Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja terhadap OCB

Dari tabel 8 dapat dilihat pengaruh kepuasan atas kualitas kehidupan kerja (QWL) secara langsung signifikan terhadap OCB, dengan arah hubungan positif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu (Kaihatu dan Rini, 2007) yang menemukan bahwa kepuasan atas kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB atau perilaku *extra-role*; serta mendukung pendapat Spector dalam Robbins dan Judge (2008: 113) yang mengatakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja seharusnya merupakan penentu utama dari perilaku kewarganegaraan (OCB).

f. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB

Dari tabel 8 dapat dilihat bahwa komitmen organisasional terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap perilaku *extra-role* dengan arah hubungan positif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu seperti Purba dan Seniati (2004); Djati (2010); Tirtayasa (2010) dan Sandra (2010) yang menemukan bahwa komitmen organisasional terbukti berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap OCB.

#### 4. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Hassan dan Chandaran (2005):

*"Mediation is generally present when: (i) the independent variable significantly affects the mediator; (ii) the independent variable significantly affects the dependent variables; (iii) the mediators have significant unique effects on the dependent variable; and (iv) the effect of the independent variable on the dependent variables shrinks upon the addition of the mediator to the model."*

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja sebagai Intervening

Dari tabel 8 dapat dilihat bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional (KT) terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja (QWL) adalah signifikan tetapi QWL sebagai variabel intervening terhadap komitmen organisasional (OC)

sebagai variabel dependen adalah tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa QWL tidak memenuhi syarat sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan transformasional (KT) terhadap komitmen organisasional (OC).

- b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja sebagai Intervening.

Dari tabel 8 dapat dilihat bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja adalah signifikan dan pengaruh kepuasan atas kualitas kehidupan kerja sebagai variabel intervening terhadap OCB juga signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan atas kualitas kehidupan kerja merupakan variabel intervening pengaruh kepemimpinan transformasional (KT) terhadap OCB, serta pengaruh kepemimpinan transformasional (KT) terhadap OCB menurun dari 0,514 (tabel 7) menjadi 0,181 (tabel 8) setelah dimasukkannya kepuasan atas kualitas kehidupan kerja (QWL) ke dalam persamaan regresi. Jika dilihat nilai koefisien korelasi kepemimpinan transformasional sebelum ada variabel kepuasan atas kualitas kehidupan kerja sebagai variabel kontrol dengan koefisien korelasi sebesar 0,514 signifikan dengan p value 0,000 dan sesudah ada variabel kepuasan kualitas atas kehidupan kerja sebagai variabel kontrol dengan koefisien korelasi menurun menjadi sebesar 0,196 namun tetap signifikan dengan p value 0,012 (tabel 9 dan tabel 10), maka dapat disimpulkan bahwa peran variabel kepuasan kualitas atas kehidupan kerja adalah sebagai perantara parsial (*partial mediation effect*).

- c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB dengan Komitmen Organisasional sebagai Intervening.

Dari tabel 8 dapat dilihat bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional adalah signifikan dan pengaruh komitmen organisasional sebagai variabel intervening terhadap OCB juga signifikan, dan pengaruh kepemimpinan transformasional (KT) terhadap OCB menurun dari 0,514 (tabel 7) 0,181 (tabel 8) setelah dimasukkannya komitmen organisasional (OC) dalam persamaan regresi (tabel 7 dan tabel 8), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional merupakan variabel intervening pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Jika dilihat nilai koefisien korelasi kepemimpinan transformasional sebelum ada variabel komitmen organisasional sebagai variabel kontrol dengan koefisien korelasi sebesar 0,514 signifikan dengan p value 0,000 dan sesudah ada variabel komitmen organisasional sebagai variabel kontrol dengan koefisien korelasi menurun menjadi sebesar 0,464 namun tetap signifikan dengan p value 0,000

(tabel 9 dan tabel 11), maka dapat disimpulkan bahwa peran variabel 0,464 adalah sebagai perantara parsial (*partial mediation effect*).

## E. Kesimpulan dan Saran

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian yang dilakukan pada guru tetap SMA di kota Madiun yang meliputi: SMAN 1, SMAN 2, SMAN 4, SMAN 6, dan SMAK Bonaventura tidak berbeda dengan penelitian-penelitian dari negara lain, sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 diterima yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara signifikan terhadap OCB.
2. Hipotesis 2 diterima, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja.
3. Hipotesis 3 diterima, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasional.
4. Hipotesis 4 ditolak, yaitu kepuasan atas kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional.
5. Hipotesis 5 diterima, yaitu kepuasan atas kualitas kehidupan kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap OCB.
6. Hipotesis 6 diterima, yaitu komitmen organisasional berpengaruh langsung secara signifikan terhadap OCB.
7. Hipotesis 7 ditolak, yaitu kepuasan atas kualitas kehidupan kerja tidak terbukti memediasi (bukan variabel intervening) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.
8. Hipotesis 8 diterima, yaitu komitmen organisasional terbukti memediasi (merupakan variabel intervening) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.
9. Hipotesis 9 diterima, yaitu kepuasan atas kualitas kehidupan kerja terbukti memediasi (merupakan variabel intervening) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

## F. Saran

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan diajukan beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait:

1. Bagi manajemen sekolah, khususnya kepala Sekolah Menengah Atas (SMA), diharapkan lebih meningkatkan kepuasan atas kualitas kehidupan kerja dari

para guru, misalnya dalam hal kesempatan mengeluarkan pendapat yang berhubungan dengan peningkatan kualitas kehidupan kerja dan dipertimbangkan dalam keputusan-keputusan strategis serta untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting. Kepala sekolah diharapkan mampu menumbuhkan semangat kerja yang tinggi melalui pemberian otonomi, umpan balik pekerjaan, dan pengakuan dari pimpinan terhadap prestasi kerja para guru. Hal ini juga dimungkinkan dapat meningkatkan ikatan emosional dan rasa memiliki para guru atas sekolah tempatnya bekerja, atau lebih dikenal dengan komitmen afektif.

2. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti variabel ini disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap munculnya perilaku di luar peran kerja atau perilaku *extra-role* (OCB) seperti iklim organisasi, dan kepribadian, persepsi keadilan anggota organisasi, pembelajaran dalam organisasi, budaya organisasi, dan faktor-faktor lain yang belum banyak diteliti. Bagi peneliti yang tertarik melanjutkan penelitian ini maka dapat melakukan penelitian dengan memperluas orientasi kancah penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih luas sehingga diharapkan nantinya dari hasil penelitiannya pun dapat dilakukan generalisasi yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brahmana, Sunardi S., dan Herman Sofyandi. 2007. *Transformational Leadership dan Organizational Citizenship Behavior di Utama*. Laporan Penelitian Kelompok Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Widyatama, Bandung.
- Coetzee, M. 2005. *Employee Commitment*. University of Pretoria etd. <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005130646/unrestricted/05chapter5.pdf>. *download*: November 27, 2007.
- Cohen, Aaron. 2007. *Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets: A Review of the Literature and Suggestions for a Future Research Agenda*. TB-Forschungsberichte, Universität Bremen, [itb@uni-bremen.de](mailto:itb@uni-bremen.de), [www.itb.uni-bremen.de](http://www.itb.uni-bremen.de). *download*: Desember 5, 2007.
- Currivan, D.B. 2000. "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover." *Human Resource Management Review*. Vol. 9. (4), p. 495-524.

- Djati, S. Pantja. 2010. *Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya terhadap Service Quality pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya*. <http://fortofilopetra.ac.id/userfiles/91-023.download>: November 13, 2010.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hassan, Arif dan Suresh Chandaran. 2005. "Quality Supervisor-Subordinate Relationship and Work Outcome: Organizational Justice as Mediator. *IIUM Journal of Economic and Management*, 13 (1), hal: 1-20, <http://www.iiu.edu.my/enmjurnal/131art2.pdf> download: December 5, 2007.
- Husnawati, Ari. 2006. "Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai Intervening Variabel". *Tesis Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang*. [http://eprints.undip.ac.id/15378/1/Ari\\_Husnawati.pdf](http://eprints.undip.ac.id/15378/1/Ari_Husnawati.pdf) download: November 26, 2010.
- Idrus, Mohammad. 2006. "Implikasi Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan." *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro* Vol.3 (1), Juni 2006.
- Kaihatu, Thomas Stefanus dan Wahyu Astjarjo Rini. 2007. "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-guru SMU di Kota Surabaya." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 98 (1), hal: 49-61.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, edisi 10. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Organ, Dennis W. 2005. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Purba, Debora Eflina, dan Ali Nina Liche Seniati. 2004. "Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior". *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 8 (3), hal: 105-111.
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior*, Edisi 12, Buku 2. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Sandra, Devi. 2010. "Kontribusi Komitmen Organasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT Carrefour Indonesia." *Tesis Pascasarjana Magister Psikologi Industri dan Organisasi*, Universitas Gunadharma, Jakarta.
- Tirtayasa, Farisa Aprilia. 2010. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Ekstra Peran dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening, Studi pada Karyawan BNI'46 Graha Pangeran Surabaya. Airlangga University Library.
- Tschannen dan Moran, M. 2003. Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust. *Journal of Educational Administration*. Chapter 6. pp. 1-36.
- Yukl, Gary. 2006. *Leadership In Organizations Sixth Edition*. Pearson International Edition, Prentice Hall, New Jersey.