

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja

Muflikhatun Naimah, Fatwa Tentama, Erita Yuliasesti Diah Sari

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta

Abstrak. Selain menjalankan pekerjaan yang bersifat administratif, guru Sekolah Luar Biasa (SLB) menghadapi tantangan dalam mendidik Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) yang juga membutuhkan penanganan yang khusus. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperlukan untuk mengatasi situasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap OCB dengan mediator kepuasan kerja pada guru SLB. Partisipan pada penelitian ini berjumlah 88 guru SLB yang berasal dari SLBN X, SLBN Y dan SLBN Z. Metode pengumpulan data dengan menggunakan skala kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan OCB. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) melalui program *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap OCB dengan mediator kepuasan kerja sesuai (*fit*) dengan data empirik. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator yang baik antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan keterlibatan kerja terhadap OCB. Model OCB telah teruji dan dapat diterapkan sebagai upaya dalam meningkatkan OCB pada guru SLB.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, *Organizational Citizenship Behavior*

The Effect of Transformational Leadership and Job Involvement toward The *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) through Job Satisfaction Mediator

Abstract. In addition of carrying out administrative works, extraordinary school teachers (SLB) face challenges in educating children with special needs who also require special handling. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) is required to overcome this situation. This study aims to test the model of transformational leadership effect and job involvement on OCB with job satisfaction as a mediator of SLB teachers. Participants in this study was 88 SLB teachers from State Extraordinary School "X", State Extraordinary School "Y", and State Extraordinary School "Z". The data collection method used the transformational leadership scale, job involvement, job satisfaction, and OCB. The data analysis technique used the *Structural Equation Model* (SEM) through the *Partial Least Square* (PLS) program. The results of the study showed that the effect of transformational leadership and job involvement on OCB with job satisfaction mediator is in accordance with the empirical data. Partially, transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, transformational leadership has a positive and significant effect on OCB, job involvement has a positive and significant effect on job satisfaction, job involvement has a positive and significant effect on OCB, job satisfaction has a positive and significant effect on OCB. Job satisfaction can be a good mediator between transformational leadership on OCB and job involvement on OCB. The OCB model has been tested and can be applied as an effort to improve OCB for SLB teachers.

Keywords: job involvement, job satisfaction, *Organizational Citizenship Behavior*, transformational leadership

Korespondensi: Fatwa Tentama. Email: fatwa.tentama@psy.uad.ac.id

Guru merupakan salah satu sumber daya manusia yang penting dalam lingkungan pendidikan. Peran guru yang optimal dapat membantu sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu lembaga pendidikan di Indonesia adalah Sekolah Luar Biasa (SLB) yang merupakan sarana pendidikan khusus untuk pelayanan pendidikan anak yang memiliki keterbatasan dan kebutuhan khusus (Anak Berkebutuhan Khusus/ABK) dengan memberi keterampilan dan kemandirian pada ABK. Menurut Pramarta (2015), SLB memikul tugas yang berat dan penting karena harus berusaha menghadapi berbagai kelemahan, ancaman, dan tantangan untuk menyelaraskan program-program kegiatannya seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta tugas-tugas dan fungsi sekolah yang sangat diperlukan untuk pengembangan potensi ABK. Tugas mengajar ABK merupakan suatu tantangan bagi guru SLB karena karakteristik ABK yang berbeda dengan anak normal di sekolah formal. Guru SLB memiliki beban tugas yang lebih berat karena setiap ABK membutuhkan penanganan yang berbeda. Tugas guru SLB tidak hanya mengajar, tetapi juga memberikan bimbingan, pengasuhan, konseling, intervensi dan pengarahan pada ABK. Guru SLB juga diharuskan memiliki kepribadian tahan banting yang tinggi karena terkadang saat mengajar guru bisa saja didorong, diludahi, dicubit (Hastuti, 2017). Selain itu tugas-tugas guru SLB yang bersifat administratif sangat kompleks di SLB. Dengan demikian diperlukan

perilaku kerja yang dibutuhkan pihak SLB untuk mengatasi situasi tersebut yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Hasil wawancara menunjukkan adanya permasalahan OCB pada guru SLB yang meliputi tidak berkenan membantu rekan kerja yang tugasnya sedang *overload*, tidak banyak terlibat dalam kegiatan di SLB yang sangat bervariasi, dan tidak berkenan memberikan saran-saran kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, diketahui bahwa guru SLB melakukan pelanggaran aturan seperti datang terlambat dalam mengajar dan rapat, hanya bersedia melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sesuai *job description*nya, kurang peduli terhadap masalah-masalah di sekolah dan cenderung membesar-besarkan masalah di lingkungan kerja. Padahal OCB sangat diperlukan oleh SLB yang merupakan sekolah yang khusus menangani dan mendidik ABK yang dituntut memberikan pelayanan pendidikan dan ketrampilan ABK sebagai bekal hidupnya. Organ et al. (2006) mengemukakan OCB merupakan suatu tindakan yang bersifat bebas, tidak terikat oleh tuntutan peran dan dilakukan secara sukarela. Bebas artinya bila pekerjaan itu dilakukan maka tidak secara formal akan diberikan penghargaan dan sebaliknya, tidak akan diberikan hukuman bila tidak dilakukan. OCB mencakup perilaku membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas tambahan, dan kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur di tempat kerja. OCB adalah perilaku karyawan yang

dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh organisasi dalam memberikan pelayanan dengan baik (Organ et al, 2006). Podsakoff et al. (2000) mendefinisikan OCB sebagai kontribusi individu yang mendalam yang melebihi tuntutan peran individu di tempat kerja, dan berdampak pada penilaian kinerja.

Organ et al. (2006) mengemukakan OCB tersebut terdiri dari lima aspek OCB yang dapat menunjukkan indikator-indikator OCB pada guru SLB, yakni: *Conscientiousness*, *altruism*, *civic virtue*, *sportmanship*, dan *courtesy*. *Conscientiousness* yaitu dedikasi terhadap pekerjaan yang melebihi persyaratan formal, sifat kehati-hatian dan ketelitian dalam menggunakan waktu pada pekerjaan. *Altruism* yaitu perilaku sukarela seorang karyawan memberikan bantuan kepada individu lain yang sedang dalam kesulitan atau masalah untuk menyelesaikan tugasnya. *Civic virtue* yaitu perilaku yang menunjukkan bahwa karyawan menyadari dirinya sebagai bagian dari organisasi dan menerima tanggung jawabnya. *Sportmanship* yaitu perilaku yang dengan sabar menoleransi kekurangan dan kelemahan organisasi sebagai bagian yang tidak terelakkan dan menjaga nama baik organisasi. *Courtesy*, yaitu perilaku kesopanan sebagai tindakan untuk mencegah timbulnya masalah yang terkait dengan pekerjaan dan rekan kerja serta mengefektifkan penggunaan waktu.

Realitas di dunia kerja yang dinamis saat ini mendorong tugas-tugas semakin sering

dikerjakan dalam tim dan membutuhkan fleksibilitas. Organisasi juga menjadi membutuhkan sumber daya manusia 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 & Judge, 2008). Pentingnya OCB pada guru SLB karena OCB mempunyai dampak positif dalam meningkatkan keefektifan organisasi (Organ et al, 2006). Guru yang memiliki OCB yang tinggi cenderung memiliki loyalitas dan pengabdian terhadap sekolahnya (Nugroho et al, 2017), dan dapat mensukseskan tujuan sekolah (Rahman, 2014). Guru yang menampilkan OCB merupakan contoh teladan guru yang baik karena secara tidak langsung guru akan melakukan pekerjaan sukarela di luar deskripsi pekerjaannya (*job description*) sebagai seorang guru (Ariyani & Zulkarnain, 2017). Keberhasilan sekolah secara fundamental tergantung pada guru yang mempunyai komitmen pada tujuan dan nilai-nilai sekolah serta kebersediaan untuk melampaui panggilan tugas yang berkontribusi pada perkembangan sekolah (Shaheen et al, 2016).

OCB menurut sudut pandang organisasi merupakan hal yang sangat penting karena jenis perilaku positif tersebut meningkatkan pemanfaatan sumber daya dan mengurangi kebutuhan akan mekanisme kontrol yang lebih formal, dan tidak memerlukan banyak biaya.

OCB menurut Organ et al. (2006) dapat meningkatkan kinerja dengan cara memperlancar lingkungan sosial organisasi, mengurangi kelelahan, stres karyawan serta mendorong karyawan untuk mengembangkan diri dalam tugasnya. OCB juga mampu membuat karyawan untuk memilih menghindari membuat masalah dengan rekan kerja dengan mematuhi aturan dan tidak mudah mengeluh terhadap masalah kecil dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan memberikan saran bagi keberlangsungan organisasinya. Cara lain di mana OCB mampu meningkatkan efisiensi organisasi adalah dengan memberikan kebebasan pada guru untuk lebih produktif. OCB dapat pula meningkatkan kinerja organisasi dengan mengurangi sumber daya langka terhadap fungsi pemeliharaan serta membantu mengkordinasikan kegiatan kelompok kerja.

Kepuasan kerja dan OCB

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa 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 pekerjaannya. Selain itu, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menambah jam kerjanya diluar deskripsi pekerjaan (*job description*) yang sudah ditetapkan. Demikian juga seorang guru yang memiliki perilaku OCB yang tinggi ditandai dengan adanya kepuasan terhadap pekerjaannya. Seorang guru yang merasa puas

dengan pekerjaannya akan melakukan pekerjaan melebihi tugas pokok yang seharusnya (*conscientiousness*) dan membahas hal positif tentang organisasi atau sekolah (*sportmanship*) yang merupakan aspek dari perilaku OCB.

Hal ini selara dengan temuan Mohammad et al. (2011) dan Ranasinghe (2016) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa dua dimensi kepuasan kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik berkorelasi positif dan kuat terhadap OCB. Hasil penelitian lain menyebutkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan OCB (Fitrio et al., 2019; Iskandar et al., 2019; Larasati & Sawitri, 2018; Prasetio et al., 2015; Subardjo & Tentama, 2020). Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi, maka karyawan tersebut akan cenderung memaknai pekerjaan tersebut dengan tanggung jawab dan dedikasi terhadap pekerjaannya. Adanya kepuasan yang positif akan mendorong karyawan bekerja secara maksimal dan mendorong terciptanya OCB. Gunay (2018) menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja pada karyawan menimbulkan masalah seperti kelelahan kerja dan stres kerja yang dapat diatasi dengan adanya OCB. Penelitian yang telah dipaparkan di atas mempertegas bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya perilaku OCB, semakin tinggi kepuasan kerja seorang guru maka perilaku OCB juga semakin meningkat.

Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan pemimpin transformasional merupakan seorang pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk bekerja keras mencapai tujuan bersama, yang meletakkan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri dan mengubah kesadaran para bawahannya. Kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan adanya pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada guru (Arifiani et al, 2016; Atmojo, 2012; Prabowo & Djastuti, 2014). Hal ini mengindikasikan semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan serta dapat mempengaruhi karyawan atau guru dalam berkontribusi dan memberikan ide-ide terhadap organisasi atau sekolah agar dapat mencapai hasil yang optimal.

Dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Al-Swidi et al, 2012; Silvanasari A, 2012; Yang & Islam, 2012; Zahari & Shurbagi, 2012). Aspek individual dari perilaku pemimpin ditunjukkan dengan kemampuannya memperlakukan

karyawan dari berbagai karakteristik dan mampu menggerakkannya untuk kepentingan kerja tim. Perilaku ini akan membentuk persepsi positif karyawan atau guru terhadap atasannya sehingga kepuasan kerja akan meningkat (McKenzie, 2012; Omar & Hussin, 2013). Penelitian Long et al. (2014) menunjukkan bahwa adanya kepedulian pemimpin terhadap perbedaan kemampuan dan karakteristik karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 17,5%. Hal tersebut menandakan bahwa karyawan juga ingin dipahami, didengar dan dimanusiakan sebagai pekerja bukan robot dalam sebuah organisasi.

Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja

Æulibrk et al. (2018) menyatakan bahwa keterlibatan kerja yang dibentuk dari partisipasi karyawan dalam pekerjaannya serta keikutsertaan dan kerjasama yang diapresiasi oleh pemimpin dan perusahaan direfleksikan oleh karyawan dengan rasa senang dan nyaman dalam mengambil bagian pada pekerjaannya. Abdallah et al. (2017) membuktikan dalam penelitiannya bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian lainnya yang menyebutkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja (Nwibere, 2014; Saputra et al, 2013; Yuningsih et al, 2018). Hal ini menjelaskan bahwa apabila keterlibatan kerja meningkat maka kepuasan kerja pada guru juga akan meningkat.

Keterlibatan kerja pada guru meningkatkan kontak sosial dan pengakuan sosial, meningkatkan rasa koherensi pribadi, meningkatkan kepercayaan diri akan prospek karir yang lebih baik dan mengurangi ketidakpastian lingkungan kerja. Keterlibatan kerja meningkatkan perasaan pemberdayaan dan kebebasan bagi guru yang mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu keterlibatan kerja mencakup partisipasi karyawan yang lebih tinggi, kebijaksanaan dan otonomi yang meningkatkan perasaan harga diri. Seorang pekerja yang memiliki tanggung jawab, prestasi, dan tujuan kerja yang jelas di tempat kerja akan membentuk kepuasan kerjanya.

Kepemimpinan transformasional dan OCB

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB (Pratama & Kasmirudin, 2017; Tresna, 2016). Hal ini dijelaskan oleh Lee et al. (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang dirasakan secara positif akan berpengaruh pada perilaku karyawannya seperti tindakan sukarela dan tolong menolong antar karyawan. Temuan ini diperkuat oleh pendapat Nohe dan Hertel (2017) bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih mampu menginspirasi karyawannya, lebih memahami perbedaan karakteristik dan mampu memotivasi karyawan untuk berperilaku lebih baik sehingga merasa dilindungi dan dihargai. Kondisi ini akan

melahirkan perilaku ekstra kerja yang ditunjukkan dengan gotong royong, lembur tanpa ada perintah dan sukarela menyelesaikan tugas kantor dengan baik.

Get (2018) menyatakan bahwa karyawan yang dipimpin oleh tipe pemimpin transformasional akan menekan stres kerja karyawan akibat tekanan dan beban pekerjaan yang berat. Karakteristik pemimpin yang mampu memotivasi karyawannya membuat pekerjaan yang sulit menjadi lebih ringan. Pimpinan akan berperan untuk turut andil dalam pencarian solusi dan perilaku saling menolong diantara rekan kerja sehingga karyawan lebih tertantang lebih lama dalam bekerja (*extra role*). Hackett et al. (2018) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional merupakan tipe pemimpin yang memahami karyawannya pada segala aspek, dijelaskan dalam penelitian ini bahwa faktor gender yang mempengaruhi OCB di mana faktor motivasi menjadi tolak ukur kemunculan OCB.

OCB muncul pada karyawan laki-laki dikarenakan laki-laki menyukai tantangan dan keberaniannya dalam mengambil keputusan sehingga ia menunjukkan perilaku *ekstra role* dengan bekerja berjam-jam tanpa tambahan gaji dengan orientasi untuk kesuksesan pekerjaan. Sedangkan karyawan perempuan lebih dimotivasi oleh perilaku saling menolong dan persahabatan. Pemimpin yang mengerti kebutuhan karyawan menyebabkan karyawan semakin giat dalam bekerja. Lian dan Tui (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB yang ditunjukkan meningkatnya penghormatan terhadap pemimpin. Penghormatan ini muncul pada saat diantaranya pemimpin menghormati dan menghargai dahulu karyawannya sehingga akan memunculkan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpin dan kemudian karyawan termotivasi untuk melakukan OCB (Gunawan, 2016; Prabowo & Djastuti, 2014).

Keterlibatan kerja dan OCB

Yoshimura (1996) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja (*job involvement*) berkaitan dengan seberapa besar individu mengidentifikasi diri dalam pekerjaannya dan menganggap bahwa pekerjaannya memberikan dampak positif bagi dirinya sendiri serta rasa kepedulian terhadap pekerjaan. Prakteknya, keterlibatan kerja berkaitan erat dengan tingkat absensi, kadar permohonan berhenti bekerja, dan keinginan berpartisipasi dalam suatu tim atau kelompok kerja (Kimbal et al., 2015). Karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah memiliki ciri-ciri memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi akan benar-benar serius menangani jenis pekerjaannya sehingga dapat mengurangi

tingkat absensi dan rendahnya tingkat pengunduran diri (Faslah, 2010).

Mohsan et al. (2011) menyatakan bahwa tingkat keterlibatan kerja tinggi yang dimiliki oleh karyawan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan lebih cenderung untuk terlibat dalam segala aktivitas perusahaan. Selain itu, karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi juga akan membuat lebih banyak kontribusi untuk perusahaannya (Hsia & Tseng, 2015). Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap OCB ditandai dengan keseriusan menangani pekerjaan dan berkurangnya absensi dan peluang mengundurkan diri rendah yang rendah (Pudjiomo & Sahrah, 2019). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gheisari et al. (2014) menunjukkan bahwa koefisien korelasi dan koefisien jalur standar antara keterlibatan kerja dan OCB secara statistik signifikan. Artinya, karyawan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya dan menemukan pekerjaannya bermakna dan mampu mempertimbangkan kapasitasnya untuk mengontrol dan mengoperasikan pekerjaan tersebut

Berdasarkan hasil-hasil yang relevan yang diuraikan di atas, penelitian ini memiliki kebaharuan tidak hanya menguji pengaruh antar variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, namun juga menguji model OCB tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk

merancang dan menguji model pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap OCB dengan mediator kepuasan kerja. Kepuasan kerja berfungsi menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap OCB.

Metode

Subjek penelitian

Partisipan pada penelitian ini berjumlah 88 guru SLB yang berasal dari SLBN X di Bantul, SLBN Y di Sleman dan SLBN Z di Kota Yogyakarta. Sebaran partisipan terdiri dari 24 guru dari SLBN X, 24 guru dari SLBN Y dan 40 guru dari SLBN Z. Kriteria partisipan merupakan guru yang mengajar SLB di wilayah propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, berstatus sebagai guru tetap, dan masa kerja minimal satu tahun.

Instrumen pengumpulan data

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan skala psikologi yang terdiri dari skala kepemimpinan transformasional, skala keterlibatan kerja, skala kepuasan kerja, dan skala OCB. Adapun model penskalaan yang digunakan terdiri dari dua model yaitu model penskalaan *semantic differential* dengan pilihan jawaban 1-5 yang digunakan pada skala kepuasan kerja, dan model penskalaan Likert dengan pilihan jawaban 1-4 yang digunakan pada skala kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan OCB. Skala OCB

menggunakan skala yang disusun oleh Tentama dan Subardjo (2018) dengan mengacu pada aspek-aspek OCB menurut Organ et al. (2006) yang terdiri dari 5 aspek, yaitu *conscientiousness, altruism, civic virtue, sportmanship* dan *courtesy*.

Skala kepuasan kerja menggunakan skala yang disusun oleh Tentama (2015) yang mengacu pada aspek-aspek kepuasan kerja menurut Luthans (2006) yang terdiri 5 aspek, yaitu gaji, promosi, pekerjaan, rekan kerja dan supervisi. Skala kepemimpinan transformasional menggunakan skala yang disusun oleh Tentama (2014) yang mengacu pada aspek-aspek yang dikemukakan oleh Bass (1985, 1990), yaitu kharisma, motivasi yang memberi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Skala keterlibatan kerja disusun oleh peneliti dengan mengacu pada aspek-aspek menurut Luthans (2006), yang terdiri empat aspek, yaitu pekerjaan menurut minat hidup yang utama, berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, menganggap performa sebagai hal yang penting bagi harga dirinya dan menganggap kinerja konsisten dengan harga dirinya.

Validitas dan reliabilitas

Pengujian instrumen penelitian dengan *Structural Equation Model* (SEM) melalui program *Partial Least Square* (PLS) disebut dengan evaluasi model pengukuran atau *outer model*. Pengukuran *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Ghozali & Latan, 2015). Uji validitas

menggunakan PLS terdiri dari dua uji validitas yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji validitas konvergen dilakukan untuk mengukur korelasi pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk. Validitas konvergen pada indikator reflektif dapat dinilai berdasarkan nilai *loading factor* pada setiap indikator. Nilai *loading factor* yang digunakan untuk menyatakan valid atau tidaknya suatu konstruk adalah $> .40$ (Hair et al., 2014) dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $> .50$ (Ghozali & Latan, 2015). Validitas diskriminan dilihat dengan membandingkan akar AVE pada setiap konstruk dengan nilai akar AVE pada konstruk atau variabel lain. Validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dengan nilai korelasi akar AVE suatu konstruk yang lebih besar dari korelasi dengan akar AVE pada konstruk lain (Ghozali & Latan, 2015).

Uji reliabilitas menggunakan analisis SEM-PLS dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Alpha* Cronbach dan *composite reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *Alpha* Cronbach $> .60$ (Ghozali & Latan, 2015) dan nilai *composite reliability* $> .70$ (Hair et al., 2014).

Metode analisis data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan PLS melalui *software smart PLS* versi 3.0. *Outer model* digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas konstruk. Penggunaan jenis metode evaluasi *outer model* ditentukan oleh arah indikatornya. Tahapan selanjutnya yaitu evaluasi *inner model* dilakukan

dengan tiga cara yaitu; Pertama, dengan melihat nilai koefisien determinan (R^2) untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel eksogen terhadap endogen, apabila $R^2 > .20$ maka model prediksi yang diajukan semakin baik. Kedua, melihat nilai *predictive relevance* (Q^2) untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*. Ketiga, nilai *effect size* (f^2) yang digunakan untuk menginterpretasikan pengaruh prediktor variabel laten yang kecil, menengah, atau besar pada level struktural. Nilai *effect size* (f^2) .02 (kecil), .15 (menengah), dan .35 (besar) (Ghozali & Latan, 2015). Keempat, nilai *GoF index* (GoF) yaitu indeks yang menggambarkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan dengan data sebenarnya. Kriteria nilai GoF .10 adalah kecil (GoF *small*), .25 adalah sedang (GoF moderat), dan .36 adalah besar (GoF *large*) (Ghozali & Latan, 2015).

Pengujian hipotesis konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dilakukan dengan menguji *predictive relevance*, yaitu dengan menggunakan *metode resampling bootstrapping* yang dikembangkan oleh Geisser (Ghozali & Latan, 2015). Statistik uji yang digunakan adalah uji t, nilai t-statistik taraf 5% sebesar 1.96. pengujian hipotesis menggunakan smartPLS versi 3.00. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi $p < .05$, dan hipotesis ditolak apabila nilai signifikansi $> .05$.

Hasil

Tujuan penelitian ini adalah untuk merancang dan menguji model pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap OCB dengan mediator kepuasan kerja. Hasil dalam penelitian ini terbagi kedalam dua bagian yaitu hasil pengujian *outer model* dan hasil pengujian *inner model*.

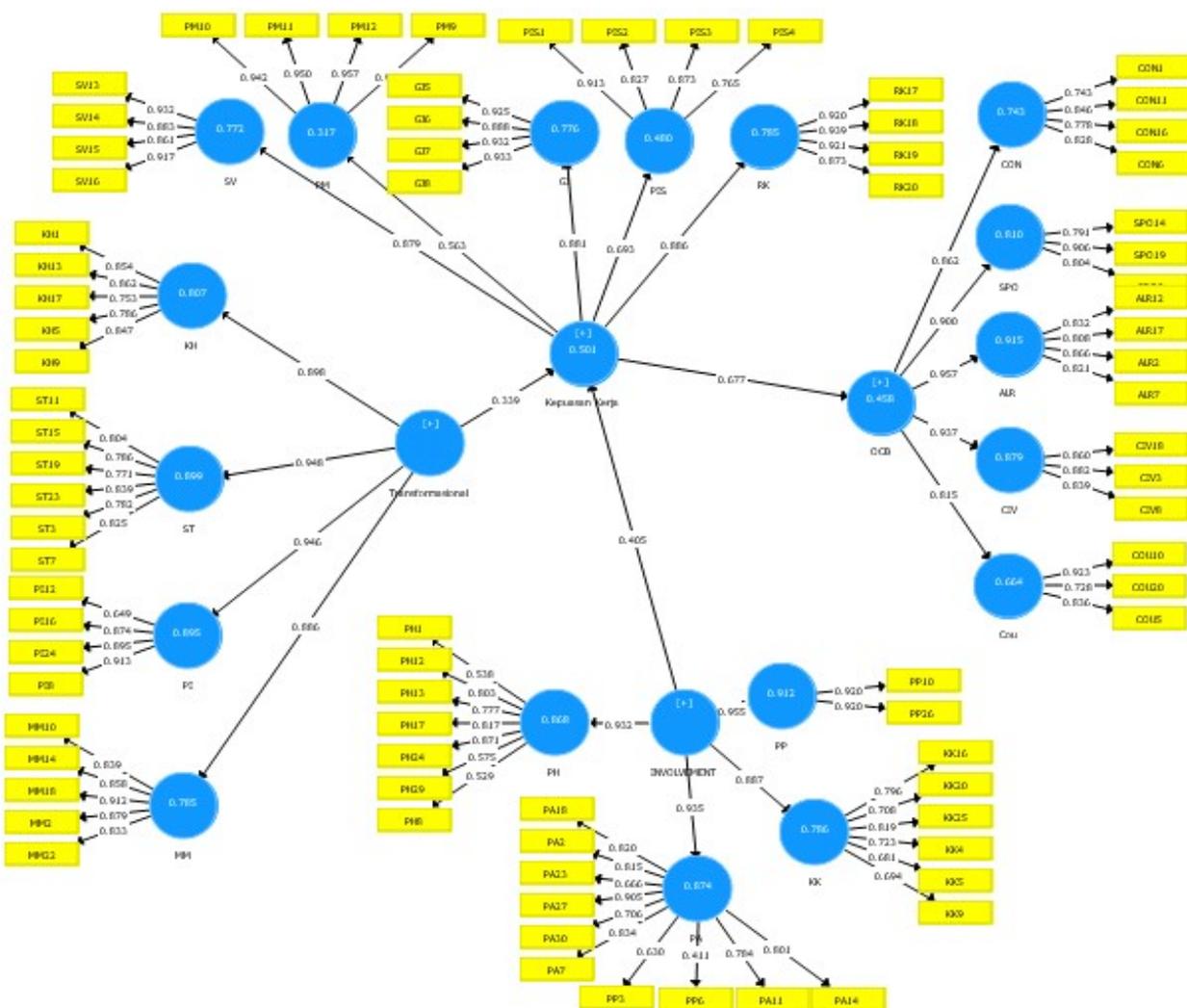
model. Pengujian *outer model* bertujuan untuk menguji *measurement model* dan pengujian *inner model* bertujuan untuk menguji *structural model*.

Hasil pengujian *measurement model*

Hasil pengujian *outer model* dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1

Output PLS Algorithm Model



Uji validitas konvergen

Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada setiap indikator (item) dan nilai AVE. Suatu skala dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai *loading factor* setiap item > .40 dan nilai AVE setiap variabel >

.50 (Hair et al., 2014). Berdasarkan hasil uji *measurement model* pada Gambar 1 diketahui item mana saja yang memenuhi nilai *loading factor* dan didapatkan nilai AVE setiap variabel. Adapun rincian nilai *loading factor* dan AVE setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1

Nilai Loading factor dan Average Variance Extraxted (AVE)

Variabel	Loading Factor	AVE
OCB	.728-.923	.647
Kepuasan Kerja	.765-.957	.673
Kepemimpinan Transformatif	.649-.913	.679
Keterlibatan Kerja	.529-.920	.670

Catatan: semua variabel valid.

Berdasarkan Tabel 1 nilai *loading factor* dan nilai AVE yang telah dipaparkan di atas, diketahui bahwa hasil *outer model* dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Uji validitas diskriminan

Validitas diskriminan dapat dilihat dengan membandingkan nilai akar AVE

antar variabel, suatu skala dikatakan valid apabila nilai korelasi akar AVE masing- masing variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi akar AVE dengan variabel lain (Hair et al., 2014) Nilai akar AVE pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2

Nilai akar Average Variance Extraxted (AVE) pada Variabel-variabel Penelitian

Variabel	OCB	Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformatif	Keterlibatan Kerja
OCB	.647			
Kepuasan Kerja	.673	.673		
Kepemimpinan Transformatif	.679	.679	.679	
Keterlibatan Kerja	.670	.670	.670	.670

Berdasarkan data pada Tabel 2, diketahui bahwa nilai korelasi akar AVE pada semua variabel telah lebih besar daripada nilai korelasi akar AVE dengan variabel lainnya, sehingga model dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

Reliabilitas

Reliabilitas dalam PLS dapat dilihat dari nilai *Alpha Cronbach* dan *composite reliability*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai *Alpha Cronbach* dan *composite reliability* > .70 dan nilai .60 masih dapat

diterima (Hair et al., 2014). Selain itu menurut Cooper dengan nilai AVE yang terpenuhi > .50 telah mendukung reliabilitas karena dengan terpenuhinya validitas konstruk maka

konstruk yang valid adalah konstruk yang reliabel. Nilai *Alpha* Cronbach dan *composite reliability* pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3

Hasil Reliabilitas Skala OCB, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja

Variabel	Composite Reliability	α
OCB	.934	.921
Kepuasan Kerja	.954	.946
Kepemimpinan Trasformasional	.959	.952
Keterlibatan Kerja	.952	.942

Catatan: semua variabel reliabel.

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas.

Hasil pengujian *Structural Model*

Penelitian ini melakukan pengujian model struktural dengan *inner model*, bertujuan untuk memastikan model struktural yang telah dibangun kokoh dan akurat. Hasil dari pengujian *inner model* dapat dilihat pada Tabel 4 dan hasil *output* PLS untuk *inner model* dapat dilihat pada Gambar 2.

Tabel 4

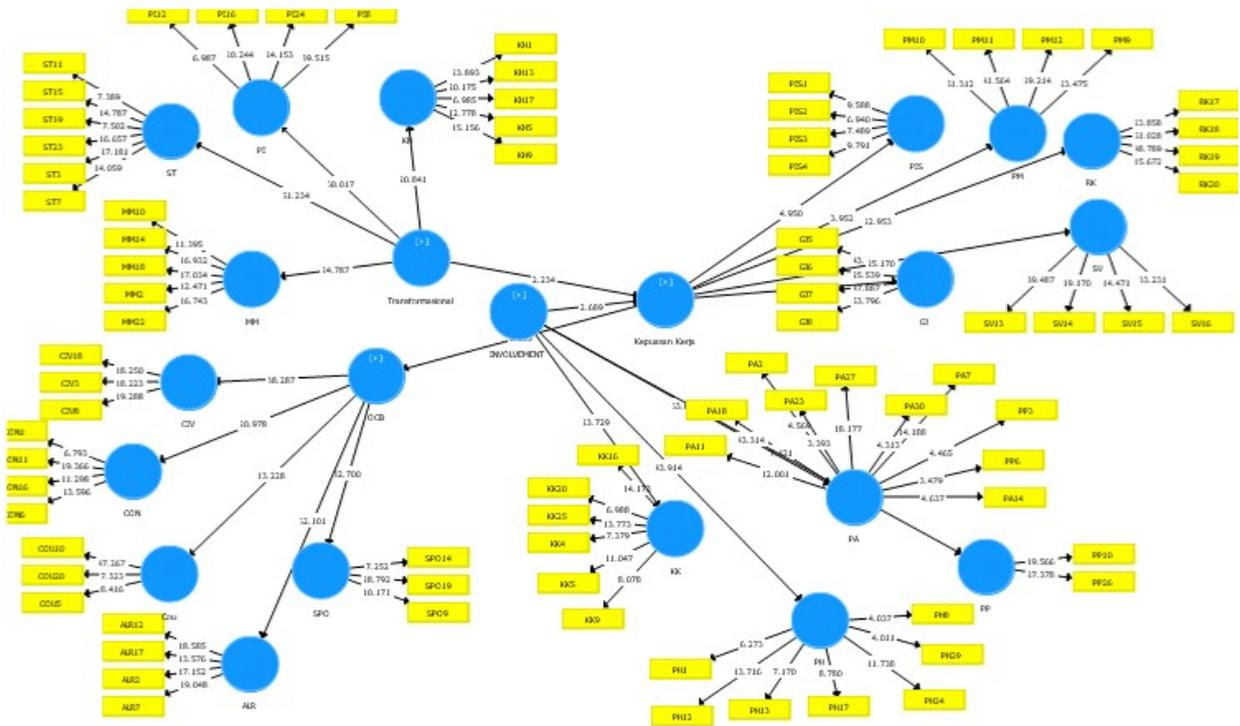
Hasil Pengujian Inner Model

Kriteria	Nilai	Hasil
Koefisien Determinasi (R^2)	.501	Pengaruh variabel eksogen terhadap v endogen melalui variabel moderator n
Predective Relevance (Q^2)	.098	<i>Predictive Relevance</i> yang kuat
Uji effect size f^2		
1. Kepuasan Kerja	.453	Pengaruh besar
2. Kepemimpinan Transformasional	.339	Pengaruh moderat
3. Keterlibatan Kerja	.281	Pengaruh moderat
Goodnes of Fit	.363	GOF kuat

Catatan. sitasi kriteria koefisien determinasi dan goodness of fit dari “Partial Least Squares: I Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (edisi ke-2)” ditulis oleh I. Ghazali, Latan, 2015, Universitas Diponegoro. R^2 kuat = .67, moderat = .33, lemah = .19. Q^2 baik bernila pengaruh kecil = .02, pengaruh moderat = .15, pengaruh besar = .34. GoF small = .10, medium = .2 = .36.

Gambar 2

Ouput Inner Model



Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t* dengan alpha 5% yaitu $t > 1.96$ dan melihat nilai probabilitas yaitu nilai $p < .05$ maka menunjukkan hipotesis diterima, kemudian melihat nilai *original sample*, apabila nilai (+) maka menunjukkan

pengaruh positif variabel eksogen terhadap variabel endogen sedangkan nilai (-) menunjukkan pengaruh negatif variabel eksogen terhadap variabel endogen (Ghozali & Latan, 2015). Berikut Tabel 5 yang menunjukkan nilai *p*, nilai *t*, dan *original sample*.

Tabel 5

Deskripsi Data Uji Hipotesis

Variabel	<i>p</i>	<i>t</i>	Original San
Kepemimpinan Transformasional – Kepuasan Kerja	.030*	2.178	.339
Kepemimpinan Transformasional – OCB	.048*	1.979	.229
Keterlibatan Kerja – Kepuasan Kerja	.009*	2.626	.475
Keterlibatan Kerja – OCB	.025*	2.250	.274
Kepuasan Kerja – OCB	.000*	5.709	.677
Kepemimpinan Transformasional – Kepuasan Kerja – OCB	.050*	1.955	.215
Keterlibatan Kerja – Kepuasan Kerja – OCB	.027*	2.213	.262

Catatan. * ada pengaruh positif dan signifikan

Berdasarkan Tabel 5 disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dilihat dari nilai p sebesar .030 dan nilai t sebesar 2.178. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dilihat dari nilai p sebesar .048 dan nilai t sebesar 1.979. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dilihat dari nilai p sebesar .009 dan nilai t sebesar 2.626. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dilihat dari nilai p sebesar .025 dan nilai t sebesar 2.250. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dilihat dari nilai p sebesar .000 dan nilai t sebesar 5.709. Kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB yang memiliki pengaruh positif dan signifikan dilihat dari nilai p sebesar .050 dan nilai t sebesar 1.955. Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai mediator dengan nilai *original sample* sebesar .215. Kepuasan kerja yang memediasi keterlibatan kerja terhadap OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dilihat dari nilai p .027 dan nilai t sebesar 2.213. Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai mediator dengan nilai *original sample* sebesar .262.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terbentuknya model teoritik pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap OCB dengan mediator kepuasan kerja sesuai (*fit*) dengan data empirik setelah dilakukan analisis hasil penelitian yang ditunjukkan *goodnes of fit indeks* (GOF) pada taraf yang kuat. Model ini menjadi kebaruaran penelitian ini karena belum ada hasil-hasil penelitian sebelumnya yang merancang dan menguji model OCB dengan melibatkan variabel kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai mediator secara simultan. Hasil penelitian sebelumnya terkait uji model OCB yang membedakan dengan hasil uji model penelitian ini yaitu hasil penelitian Alif (2015) dan Gunastri et al. (2019) yang menguji model OCB namun dengan variabel-variabel bebas yang berbeda dengan penelitian ini.

Permasalahan yang muncul dari guru SLB dalam mendidik dan melatih ABK sangat kompleks. Tugas-tugas guru SLB sangat berbeda dengan tugas-tugas guru lain pada umumnya. Guru SLB dituntut memberikan pendidikan dan ketrampilan kepada siswa yang berstatus memiliki kebutuhan khusus yang sangat berbeda dengan siswa normal pada umumnya. Pendidikan dan ketrampilan yang diberikan guru SLB kepada ABK bertujuan agar ABK dapat bertahan hidup kedepannya, beradaptasi dan

dapat berbaur dan diterima masyarakat. Kebutuhan khusus setiap ABK satu dengan yang lainnya sangat beragam sehingga guru SLB harus bisa menyesuaikan diri dengan baik dalam menjalankan tugas-tugasnya. OCB guru SLB menjadi hal yang sangat dibutuhkan oleh pihak sekolah untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada setiap ABK. Banyak tugas-tugas diluar *job description*nya yang harus dilakukan guru SLB dalam menjalankan tugas-tugasnya tersebut. Fakta di lapangan dengan kondisi saat ini ternyata tidak mudah memunculkan perilaku OCB pada guru SLB. Padahal perilaku ini sangat dibutuhkan di lingkungan SLB. Pihak SLB perlu menerapkan model OCB yang sesuai sehingga dapat mengembangkan OCB guru SLB berdasarkan model OCB yang sudah teruji tersebut

Hasil uji model pada penelitian ini telah sesuai (*fit*) dengan data empirik yang diterapkan pada guru-guru SLB di tiga lokasi SLB di Yogyakarta sehingga bisa diterapkan di SLB untuk menangani permasalahan OCB dan mengembangkan OCB pada guru SLB. Upaya mengembangkan OCB pada guru SLB perlu memperhatikan kepuasan kerja sebagai faktor yang akan menjadi perantara terwujudnya OCB guru SLB. Pihak SLB perlu memperhatikan gaji yang diterima yang disesuaikan dengan beban kerjanya, sistem dan peluang promosi, mendesain dengan baik pekerjaan guru SLB baik dalam pembagian tugasnya maupun pelaksanaan tugasnya, menciptakan kondisi lingkungan yang baik dan hubungan yang

harmonis antara rekan kerja dan atasannya sehingga kepuasan kerja guru SLB ini dapat membantu untuk mewujudkan perilaku OCB guru SLB. Model yang telah *fit* ini juga menunjukkan bahwa faktor eksternal yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan salah satu faktor internal yaitu keterlibatan kerja menjadi hal yang juga harus diperhatikan selain kepuasan kerja. OCB guru SLB akan mudah terwujud ketika gaya kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dan keterlibatan kerja guru SLB dikuatkan dengan kepuasan kerja yang dirasakannya. Pihak SLB harus berupaya untuk menerapkan pola kepemimpinan transformasional dalam memimpin guru-guru SLB. Jika saat ini pola tersebut belum maksimal diterapkan maka adanya model yang telah teruji ini, perlu saat ini pola kepemimpinan ini mulai diterapkan secara maksimal

Hasil penelitian secara parsial menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada guru SLB. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 33.9%. Persepsi guru SLB terhadap pemimpin (atasan) yang memahami kebutuhannya dan secara kontinyu melakukan pengembangan pada bawahannya dapat menyebabkan kepuasan kerja para guru SLB. Guru SLB ingin dimengerti keterbatasan dan potensinya dan selanjutnya guru SLB merasa dihargai oleh pemimpin yang mempunyai pandangan *individualized*

consideration sehingga kepuasan kerja karyawanpun meningkat. *Individualized consideration* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda, serta dapat melatih dan memberikan saran. Kepemimpinan transformasional yang tinggi di lingkungan SLB yang akan memberikan kepuasan kerja bagi para guru SLB dalam menjalankan tugas-tugasnya dan akan mendorong para guru mencapai visi sekolah sekolah dengan sepenuh tenaga. Semakin tingginya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, yang ditunjukkan dengan berkontribusinya dalam memberikan ide-ide terhadap organisasi atau lembaga agar dapat mencapai hasil yang optimal (Adiwantari et al, 2019; Atmojo, 2012; Mikola & Prasetio, 2020; Wote & Patalatu, 2019).

Hasil penelitian ini relevan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya, penelitian Prastiowati dan Romas (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu hasil penelitian dari Puni et al. (2018) dan Werang (2014) memaparkan bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, diterapkannya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Gaya kepemimpinan transformasional menekankan

bahwa karakteristik pemimpin menjadi model bagi anak buahnya, buah pikiran dan kreativitasnya menjadi sumber inspirasi, mampu memotivasi karyawan dan mampu menjadi mentor bagi para karyawannya. Gaya kepemimpinan seperti itu mampu memberikan rasa puas pada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dan akan mendorong karyawan mencapai visi dan misi organisasi dengan sepenuh tenaga. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan diikuti oleh semakin meningkatnya kepuasan kerja guru SLB.

Hasil penelitian secara parsial berikutnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada guru SLB. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB sebesar 22.9%. Pemimpin yang memimpin karyawannya dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih mampu menginspirasi karyawannya, lebih memahami karakteristik dan perbedaan karyawan dan mampu untuk memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih baik sehingga karyawan merasa dilindungi dan dihargai dan akhirnya lahir perilaku-perilaku ekstra kerja yang ditunjukkan dengan gotong royong, lembur tanpa ada perintah dan betah untuk berlama-lama di kantor menyelesaikan tugas atau membantu tugas rekan kerja yang lainnya (Nohe & Hertel, 2017).

Karakteristik pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawannya dan

membuat pekerjaan yang sulit menjadi lebih ringan karena pemimpin turut andil dalam pencarian solusi permasalahan kerja karyawan serta mampu menciptakan perilaku tolong menolong antar rekan kerja yang membuat karyawan lebih tertantang dan bekerja *extra role*. Meningkatnya perilaku OCB dapat dilihat dari meningkatnya perilaku inisiatif untuk saling membantu rekan kerja secara sukarela, selalu menjaga hubungan baik antar rekan kerja, mengikuti prosedur organisasi yang telah diterapkan serta selalu berpartisipasi dan peduli dalam setiap kegiatan organisasi. Lee et al. (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang dirasakan secara positif oleh karyawan, maka pada akhirnya akan meningkatkan perilaku sukarela dan tolong menolong pada karyawan.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan (Get, 2018; Gunawan, 2016; Laksana & Surya, 2017) Dengan demikian untuk mewujudkan perilaku ekstra atau OCB guru SLB dibutuhkan adanya dorongan yang dilakukan oleh pimpinan atau kepala sekolah seperti adanya motivasi, komunikasi dan keterbukaan seorang pemimpin dalam berbagai hal. Penelitian yang dilakukan oleh Nguni et al. (2006) di sekolah dasar di Tanzania menunjukkan hal yang sama bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada guru. Peran seorang pemimpin yang dapat

menyampaikan tujuan yang jelas, memberikan motivasi, membangkitkan kreativitas guru dan memperhatikan kebutuhan para guru akan membuat perilaku OCB guru SLB meningkat

Hasil penelitian secara parsial berikutnya diperoleh hasil bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada guru SLB. Besarnya pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 40.5%. Karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sehingga akan membuat karyawan menghabiskan dan mengoptimalkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk bekerja yang akhirnya karyawan akan merasa puas dalam bekerja. Karyawan yang merasa diberi kesempatan oleh atasan dalam bekerja seperti kesempatan berkarir, kesempatan mengemukakan ide-ide dan saran dan membuat keputusan yang bermanfaat, serta mengeluarkan keahlian dan kemampuannya dalam bekerja, maka partisipasi aktif ini akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Aulibrk et al. (2018) menyatakan keterlibatan kerja yang dibentuk dari partisipasi karyawan dalam pekerjaannya, keikutsertaan dan kerjasama yang diapresiasi oleh pemimpin dan organisasi direfleksikan oleh karyawan dengan rasa senang dan nyaman dalam pekerjaannya.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Abdallah et al. (2017) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja yang dilakukan karyawan dapat berpengaruh positif

terhadap kepuasan kerjanya. Keterlibatan kerja meningkatkan perasaan pemberdayaan dan kebebasan bagi guru yang mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu keterlibatan kerja mencakup partisipasi guru yang lebih tinggi, kebijaksanaan dan otonomi yang dapat memunculkan perasaan harga diri, tanggung jawab, prestasi, dan tujuan kerja di sekolah sehingga akan merasakan kepuasan kerja.

Hasil penelitian secara parsial berikutnya diperoleh hasil bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada guru SLB. Besarnya pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap OCB sebesar 27.4%. Keterlibatan kerja mempunyai konsekuensi berupa hasil kerja. Karyawan yang semakin terlibat dalam pekerjaannya, merasa pekerjaan menjadi bagian hidupnya untuk memenuhi kebutuhannya, berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, menganggap performa kerja sebagai hal yang penting, serta menganggap kinerja konsisten dengan konsep dirinya akan berdampak pada kontribusi kerja karyawan yang mendalam yang melebihi tuntutan perannya di tempat kerja.

Guru SLB diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik karena guru SLB dengan tingkat keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya akan memandang bahwa pekerjaannya merupakan bagian yang penting dari kehidupannya. Hal ini didukung oleh penelitian Hsia dan Tseng (2015) bahwa tingkat

keterlibatan kerja yang tinggi pada karyawan akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan akan lebih cenderung untuk terlibat dalam segala aktivitas organisasi. Selain itu, karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi juga akan membuat lebih banyak kontribusi untuk perusahaannya. Pada prakteknya keterlibatan kerja berkaitan erat dengan tingkat absensi, kadar permohonan berhenti bekerja, dan keinginan berpartisipasi dalam suatu tim atau kelompok kerja (Kimball et al, 2015).

Hasil penelitian secara parsial berikutnya juga diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada guru SLB. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 67.7%. Guru SLB yang memiliki kepuasan kerja ditandai dengan merasa puas terhadap gaji yang diterima, promosi guru yang dilakukan SLB, bangga dengan pekerjaannya, dan dapat menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan atasan. Guru SLB yang merasakan hal tersebut akan merasa senang jika melakukan pekerjaan melebihi tugas pokok yang seharusnya dan selalu membicarakan hal positif tentang organisasinya (*sportmanship*). Kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku OCB, guru yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaannya. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena ingin merespon pengalaman positifnya (Robbins &

Judge, 2008). Laksana dan Surya (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap OCB pada guru.

Ranasinghe (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa dua dimensi kepuasan kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik berkorelasi positif terhadap OCB. Kepuasan kerja intrinsik yaitu pekerjaan itu sendiri mempunyai hubungan positif yang tinggi, hal ini berarti bahwa pekerjaan yang menantang dan memberikan kebebasan membuat karyawan menikmati pekerjaannya dalam lingkungan yang lebih positif dan menjadi lebih dekat dengan rekan kerja, sehingga lahir perilaku tolong menolong. Penelitian Gunay (2018) menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja pada karyawan menimbulkan masalah seperti kelelahan kerja dan stres kerja oleh karena itu konsep yang mampu mengatasi adalah dengan adanya OCB. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB, karena OCB mampu meningkatkan perilaku sukarela, tolong menolong dan mengarahkan karyawan untuk menghindari perilaku merusak seperti komplek terhadap masalah kecil dan suka membuka kelemahan-kelemahan organisasi.

Selain itu kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator yang baik antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada guru SLB artinya kepuasan kerja memediasi hubungan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada guru SLB. Penelitian ini sejalan dengan

penemuan Organ et al. (2006) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dimediasi oleh kepuasan kerja. Sama halnya dengan penelitian Nguni et al. (2006) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Organ et al. (2006) mengemukakan banyak penelitian kepemimpinan transformasional yang terkait dengan kepuasan kerja karyawan, sehingga kepuasan muncul sebagai mediator pengaruh perilaku pemimpin transformasional terhadap OCB karyawan. Atasan ketika mampu menerapkan kepemimpinan transformasional kepada guru SLB perlu didukung adanya perasaan puas yang dirasakan Guru SLB, guru SLB secara tidak langsung. Guru SLB tidak hanya membutuhkan kepemimpinan transformasional namun juga perlu adanya kepuasan kerja yang dirasakan sehingga OCB dapat lebih mudah dimunculkan guru SLB dalam bekerja. Ketika guru SLB merasa bahwa pimpinan dapat menghargai, menginspirasi, memotivasi, menciptakan suasana kerja dan hubungan yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja serta memahami kebutuhan-kebutuhan guru SLB sehingga karyawan merasakan kepuasan. Kepuasan ini mencakup kepuasan terhadap atasannya, pekerjaannya, keputusan dan kebijakan pimpinan terkait kebutuhan bawahannya termasuk gaji dan promosi kerja, dan rekan kerjanya. Hal ini

akan mendorong terwujudnya perilaku OCB pada guru SLB. Situasi tersebut membuat guru SLB akan merasa senang dan rela jika melakukan pekerjaan melebihi tugas pokok yang seharusnya, saling membantu dalam bekerja dan selalu membela serta membicarakan hal positif tentang organisasinya. Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penting yang mempengaruhi OCB (Mohammad et al, 2011) dan guru yang memiliki pemimpin yang transformasional memiliki rasa hormat, kesetiaan, kepercayaan dan kekaguman terhadap pimpinan dan termotivasi untuk melakukan OCB (Lian & Tui, 2012).

Kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator keterlibatan kerja terhadap OCB pada guru SLB. Artinya, keterlibatan guru dalam pekerjaan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pada guru SLB, sehingga berdampak pada meningkatnya OCB. Kepuasan kerja memediasi hubungan tidak langsung antara keterlibatan kerja terhadap OCB pada guru SLB. Mohsan et al. (2011) menyatakan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan menunjukkan sikap positif dan puas terhadap pekerjaan, individu yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi maka akan lebih cenderung untuk terlibat dalam segala aktivitas organisasi. Selain itu, karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi yang tinggi juga akan membuat lebih banyak kontribusi untuk organisasinya (Hsia & Tseng, 2015).

Ketika guru SLB merasa dirinya penting dan dilibatkan dalam berbagai aktifitas, dapat berpartisipasi aktif, merasa pekerjaan menjadi bagian hidupnya untuk memenuhi kebutuhannya, guru SLB merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, organisasinya, dan kebijakan pimpinan. Situasi ini akan mendorong terwujudnya perilaku OCB pada guru SLB dan membuatnya merasa bangga dan ikhlas jika melakukan pekerjaan melebihi tugas pokoknya, saling menolong dalam bekerja dan membela serta membicarakan hal positif tentang instansinya. Keterlibatan guru SLB dalam segala aktivitas sekolah akan meningkatkan perasaan positif dan puas akan pekerjaannya karena guru merasa diterima, diperlukan dan dianggap berharga oleh orang lain. Dengan demikian perilaku ekstra di luar pekerjaan guru SLB dan pekerjaan sukarela yang lain akan muncul. Hal tersebut perlu sekali diterapkan di SLB karena pekerjaan guru-guru SLB yang berat akan menjadi ringan jika para guru tersebut saling terlibat dalam kegiatan yang diadakan oleh sekolah.

Simpulan

Tujuan penelitian ini untuk merancang dan menguji model pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap OCB dengan mediator kepuasan kerja. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa model pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap OCB dengan mediator kepuasan kerja

sesuai (*fit*) dengan data empirik. Model OCB telah teruji dan layak diterapkan sebagai upaya dalam menangani permasalahan OCB pada guru SLB. Model ini dapat digunakan untuk membuat desain pelatihan sebagai upaya dalam meningkatkan OCB guru SLB dengan memperhatikan faktor-faktor penting yang telah teruji yaitu kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja. Kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang berperan sebagai mediator yang baik dalam mempengaruhi OCB guru SLB.

Saran

Peneliti selanjutnya dapat menggunakan model OCB ini untuk mengembangkan penelitian ini melalui penelitian eksperimen untuk meningkatkan OCB dengan memperhatikan faktor kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.

Referensi

- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., Aqqad, N. O., Khalil Al Janini, M. N., & Dahiyat, S. E. (2017). An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: A structural analysis in Jordan's Banking sector. *Communications and Network, 09*(01), 28–53. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91002>
- Adiwantari, S. A., Bagia, I. W., & Suci, N. M. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Bisma: Jurnal Manajemen, 5*(2), 101–111. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23887/bjm.v5i2.22018>
- Al-Swidi, A. K., Mohd Nawawi, M. K., & 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, 8*(10), 130–150. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n10p130>
- Alif, A. (2015). Pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada perusahaan terminal LPG. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, 6*(2), 291–309. https://doi.org/https://dx.doi.org/10.22441/jurnal_mix
- Arifiani, R. S., Astuti, E. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja (Studi pada tenaga perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 33*(1), 127–135. <https://media.neliti.com/media/publications/86781-ID-pengaruh-kepemimpinan-transformasional-tpdf>
- Ariyani, M., & Zulkarnain, D. (2017). *Organization Citizenship Behavior* (OCB) ditinjau dari faktor demografi. *JPPP - Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi, 6*(2), 73–81. <https://doi.org/10.21009/JPPP.062.03>
- Atmojo, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International Research Journal of Business Studies, 5*(2), 113–128. <https://doi.org/10.21632/irjbs.5.2.113-128>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press. <https://www.worldcat.org/title/leadership-and-performance-beyond-expectations/oclc/318324450>

- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. The Free Press.
- Æulibrk, J., Deliaæ, M., Mitroviæ, S., & Æulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology, 9*, 132. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Faslah, R. (2010). Hubungan antara keterlibatan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan PT. Garda Trimitra Utama, Jakarta. *Econosains Jurnal Online Ekonomi dan Pendidikan, 8*(2), 146–151. <https://doi.org/10.21009/econosains.0082.06>
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., & Yaspita, H. (2019). The effect of job satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) mediated by organizational commitment. *International Journal of Scientific Research and Management, 7*(09), 1300-1310. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em01>
- Get, W. (2018). Relationships among transformational leadership, organizational climate, organizational citizenship behavior and performance in Romanian employees. *Romanian Journal of Applied Psychology, 20*(2), 49–59. <https://doi.org/10.24913/rjap.20.2.04>
- Gheisari, F., Sheikhy, A., & Derakhshan, R. (2014). Explaining the relationship between organizational climate, organizational commitment, job involvement and organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan gas company. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 4*(4), 150–158. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p2986>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Gunastri, N. M., Handayani, A. A. I. R. E., & Astakoni, I. M. P. (2019). Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan variabel mediasi komitmen organisasional (Studi ada koperasi Asadana Semesta Denpasar). *Jurnal Ekonomi dan Pariwisata, 14*(1), 82–95.
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT First Marchinery Tradeco cabang Surabaya. *Agora, 4*(1), 60–66. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/4224>
- Gunay, G. . (2018). Relationship between job satisfaction, organizational citizenship behavior and employee performance: Sample of Edirne financial office employees in Turkey. *American International Journal of Contemporary Research, 8*(1), 64–74.
- Hackett, R. D., Wang, A.-C., Chen, Z., Cheng, B.-S., & Farh, J.-L. (2018). Transformational leadership and organisational citizenship behaviour: A moderated mediation model of leader-member-exchange and subordinates' gender. *Applied Psychology, 67*(4), 617–644. <https://doi.org/10.1111/apps.12146>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facbooks2014/39/>
- Hastuti, D. R. D. (2017). *Ekonomika agribisnis (Teori dan kasus)*. Rumah Buku Carabaca.
- Hsia, J.-W., & Tseng, A.-H. (2015). Exploring the relationships among locus of control, work enthusiasm, leader-member exchange, organizational commitment, job involvement, and organizational citizenship behavior of high-tech

- employees in Taiwan. *Universal Journal of Management*, 3(11), 463–469. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.031105>
- Iskandar, I., Hutagalung, D. J., & Adawiyah, R. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment towards *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): A case study on employee of local water company “Tirta Mahakam” Kutai Kartanegara Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(3), 236–249. <http://dx.doi.org/10.26418/jebik.v8i3.35001>
- Kimbal, F. F. M., Sendow, G. M., & Adare, D. J. (2015). Beban kerja, organizational citizenship behavior, dan keterlibatan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. PLN (PERSERO) Wilayah Sulutenggo Area Manado. *Jurnal EMBA*, 3(2), 1061–1072. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.3.2.2015.9285>
- Laksana, A. P., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB pada guru SMA Negeri 1 Blahbatuh. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(2), 584–613. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i02.p02>
- Larasati, D., & Sawitri, D. R. (2018). Hubungan antara kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior (OCB) pada guru SMK Muhammadiyah di Kabupaten Semarang. *Jurnal Empati*, 7(2), 227–235. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/empati.2018.21689>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373–382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates’ competence and downward influence tactics. *The Journal of Applied Business and Economics*, 13, 59–96. www.semanticscholar.org/paper/Leadership-Styles-and-Organizational-Citizenship-of-Lian-Tui/818318e8c18112c4a200e9481715a0aa78fd98b5
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Tan, K. O., & Heng, L. hock. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117–124. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.29.01.1521>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*. Andi Offset
- McKenzie, R. A. (2012). *A correlational study of servant leadership and teacher job satisfaction in a public education institution (Dissertation of Grand Canyon University, Phoenix, Arizona)*. UMI 3689163. UMI Dissertations Publishing, ProQuest LLC. <https://www.proquest.com/openview/3a098604055908329e6fd051ae0d9d0c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Mikola, G. A., & Prasetyo, A. P. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen afektif karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(1), 45–59. http://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/PENELITIAN_IPTEKS/article/view/3004/2311
- Mohammad, J., Habib, F. Q., & Alias, M. A. (2011). Job satisfaction and organizational citizenship behavior: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149–165. http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/AAMJ_16.2.7.pdf
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., M.Z, K., & Shaukat, M. Z. (2011). Impact of job involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and in-role job performance: A study on banking sector of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 24(4), 494–502.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional

- leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8(1364), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Nugroho, D. S., Sutjipto, S., & Matin, M. (2017). Hubungan antara kepuasan kerja dengan Perilaku Kewargaorganisasian (PKO) Guru di SMSK Negeri Kecamatan Pasar Minggu Kota Administrasi Jakarta Selatan. *IMPROVEMENT Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 3(1), 51. <https://doi.org/10.21009/improvement03106>
- Nwibere, B. . (2014). Interactive relationship between job involvement, job satisfaction, organisational citizenship behaviour, and organizational commitment in Nigerian Universities. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(6), 321–340. <https://doi.org/10.18488/journal.11/2014.3.6/11.6.321.340>
- Omar, W. A. W., & Hussin, F. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (IJARBSS)*, 3(2), 346–365. https://hrmars.com/papers_submitted/9495/transformational-leadership-style-and-job-satisfaction-relationship-a-study-of-structural-equation-modeling-sem.pdf
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Podsakoff, P. M., Bachrach, D. G., MacKenzie, S. B., & Paine, J. B. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Prabowo, A., & Djastuti, I. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (Studi pada perawat RSUP Dr. Kariadi, Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 3(4), 1–15. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/12910>
- Pramartha, I. N. B. (2015). Sejarah dan sistem pendidikan Sekolah Luar Biasa Bagian A Negeri Denpasar Bali. *HISTORIA*, 3(2), 67–74. <https://doi.org/10.24127/hj.v3i2.274>
- Prasetyo, A. P., Siregar, S., & Luturlean, B. S. (2015). The effects of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(2), 99–108. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol19.iss2.art1>
- Prastiowati, I., & Romas, M. Z. (2015). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. *Seminar Psikologi dan Kemanusiaan, 13-14 Februari 2015* (pp. 160–165), *Psychology Forum UMM*.
- Pratama, A., & Kasmirudin. (2017). Hubungan kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perawat (Studi pada perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau*, 4(2), 1–13. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/13973/13534>

- Pudjiomo, W. S., & Sahrah, A. (2019). Pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap OCB pegawai. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 21(2), 78. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v21i2.878>
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Rahman, U. (2014). Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* pada guru Madrasah Aliyah. *Analisa*, 21(1), 131-142. <https://doi.org/10.18784/analisa.v21i1.33>
- Ranasinghe, V. (2016). The relationship between job satisfaction and the OCB in fabric manufacturing industry in Sri Lanka. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2(12), 898–904.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-1). Salemba Empat
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Essentials of organizational behavior* (12th ed.). Prentice – Hall.
- Saputra, A. A., Yono, L. H., & Irvianti, L. S. D. (2013). Analisis pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Prima Graphia Digital. *Binus Business Review*, 4(2), 897–903. <https://doi.org/10.21512/bbr.v4i2.1405>
- Shaheen, M., Gupta, R., & Kumar, Y. L. . (2016). Exploring dimensions of teachers' OCB from stakeholder's perspective: A study in India. *The Qualitative Report*, 21(6), 1095-1117. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2016.2357>
- Silvanasari A, I. (2012). *Faktor-faktor yang berhubungan dengan kualitas tidur yang buruk pada lansia di Desa Wonojati Kecamatan Jenggawah Kabupaten Jember* (Skripsi Universitas Jember, Jember). <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/3229>
- Subardjo, & Tentama, F. (2020). The role of job satisfaction towards Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 6089–6091. <http://eprints.uad.ac.id/id/eprint/20126>
- Tentama, F. (2014). Organizational commitment viewed from manager's transformational leadership style. *HUMANITAS: Indonesian Psychological Journal*, 11(2), 103-110. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v11i2.2333>
- Tentama, F. (2015). Peran kepuasan kerja terhadap kinerja pada guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 1-8. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.1-8>
- Tentama, F., & Subardjo. (2018). Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk pada organizational citizenship behavior. *HUMANITAS*, 15(1), 62-71. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v15i1.5282>
- Tresna, P. W. (2016). The influence of transformational leadership to organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator variable (Study about leadership of the chairmen at three universities in Tasikmalaya). *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(2), 295–303.
- Werang, B. R. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, moral kerja guru, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SDN di Kota Merauke. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 1(1). 128-137. <https://doi.org/10.21831/cp.v1i1.1869>
- Wote, A. Y. V., & Patalatu, J. S. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, 3(4), 455-461. <https://doi.org/10.23887/jisd.v3i4.21782>

- Yang, Y., & Islam, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(3), 386–402. <https://doi.org/10.1108/18325911211258353>
- Yoshimura, A. (1996). A review and proposal of job involvement. *Keio Business Review*, 33, 175–184. https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA00260481-19960001-00704514
- Yuningsih, Y., Rusdi, Z. M., & Andriani, L. (2018). Pengaruh keterlibatan kerja, komitmen dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Prosiding Seminar Nasional dan Call For Paper 2018*, 162–174.
- Zahari, I. Bin, & Shurbagi, A. M. A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), 89-97. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n9p89>



Received 22 March 2021
Revised 16 April 2022
Accepted 9 July 2022