

**GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS
KESEHATAN KABUPATEN JEMBER**

Ronny Arvianto¹, Ni Nyoman Putu Martini^{2*}, Budi Santoso³
Universitas Muhammadiyah Jember^{1,2,3}
ninyomanputu@unmuhjember.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan sebagai variabel *intervening* pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jember. Sampel pada penelitian ini sebanyak 118 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada seluruh responden. Sumber data yang digunakan merupakan sumber data primer. Metode analisis menggunakan analisis SEM PLS dengan alat penelitian WarpPLS 7.0. Hasil penelitian uji pengaruh langsung menunjukkan bahwa (1) variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan akan tetapi khusus untuk kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kepuasan. (2) variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. (3) variabel kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB melalui kepuasan, namun lingkungan kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kepuasan, *Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership style, work environment, on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with satisfaction as an intervention variable at the Jember District Health Office. The sample in this study was 118 respondents. The sampling technique used simple random sampling. Data collection was carried out by distributing questionnaires to all respondents. The data source used is a primary data source. The analysis method uses SEM PLS analysis with the WarpPLS 7.0 research tool. The results of the direct influence test showed that (1) transformational leadership and work environment variables directly have a positive effect on satisfaction but specifically for transformational leadership are not significant on satisfaction. (2) transformational leadership variables, work environment and satisfaction directly have a positive and significant effect on OCB. (3) transformational leadership variables indirectly have a positive but insignificant effect on OCB through satisfaction, but the work environment indirectly has a significant effect on OCB through satisfaction

Keywords: Transformational Leadership, Work Environment, Satisfaction, *Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia melibatkan segala bentuk keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusia itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Pegawai atau karyawan (*man*) merupakan

salah satu dari unsur-unsur manajemen, dalam sebuah organisasi pemerintahan, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja para pegawainya (Hasibuan, 2017). Menurut Markozy dalam Titisari (2014) karyawan yang baik (*good citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan *Organizational Citizenhsip Behavior* (OCB) di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *Organizational Citizenhsip Behavior* (OCB). *Organizational Citizenhsip Behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal (Titisari, 2014). *Organizational Citizenhsip Behavior* dapat dilakukan oleh siapa saja tidak terkecuali pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jember. Berdasarkan data yang diperoleh dari, peneliti menemukan adanya target kinerja yang belum tercapai.

Tabel 1.
Indikator Target Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Jember

No.	Indikator	Target	2021	2022	2023
1	<i>Bed Occupancy Rate</i>	60-85%	55.7%	51%	58.9%
2	<i>Turn Over Interval</i>	3 hari	3 hari	3 hari	2 hari
3	<i>Length of Stay</i>	6-9 hari	3 hari	3 hari	3 hari
6	<i>Bed Turn Over</i>	40-50x	71x	62x	72x

Sumber : Dinas Kesehatan Kabupaten Jember (2024)

Bed Occupancy Rate digunakan untuk menggambarkan tinggi rendahnya pemanfaatan tempat tidur dirumah sakit dengan nilai ideal 60-85%. *Turn Over Interval* adalah rata-rata hari tempat tidur tidak digunakan sampai digunakan kembali dengan jumlah ideal 1-3 hari. *Length of Stay* adalah rata-rata lama hari perawatan yang digunakan untuk menggambarkan tingkat efisiensi dan mutu pelayanan, idealnya adalah 6-9 hari. *Bed Turn Over* adalah frekuensi pemakaian satu tempat tidur pada satu periode (satu tahun) dengan jumlah idealnya sebanyak 40-50 kali. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember masih ada yang belum mencapai target. Kinerja yang belum terpacai ini mengindikasikan bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember tidak atau belum memiliki *Organizational Citizenhsip Behavior* yang baik. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenhsip Behavior* dalam organisasi atau perusahaan, faktor-faktor tersebut diantaranya yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2024) mengemukakan bahwa kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Algadri, dkk (2020), Khazamah, dkk (2021) mendapatkan hasil bahwa kepuasan mampu berpengaruh signifikan terhadap OCB, namun pada penelitian Fabanyo (2023) & Kirana, dkk. (2023) mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi OCB adalah gaya kepemimpinan trnasformasional dan lingkungan kerja. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang selalu melibatkan peran dari bawahan dengan meningkatkan perasaan yang kuat sehingga mereka dapat termotivasi dalam bekerja, mengembangkan potensi diri sehingga menemukan inovasi di dalam menyelesaikan masalah/kendala, dan menginspirasi bawahan untuk memiliki tujuan yang akan dicapai dalam bekerja baik itu tujuan pribadi maupun kelompok/organisasi (Monoyasa dkk., 2017). Pada penelitian yang dilakukan oleh Algadri dkk. (2020), Naimah dkk. (2022), Wisnawa & Dewi (2020) mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, hasil lain dari penelitian tersebut juga mendapatkan bahwa kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenhsip Behavior* secara langsung ataupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Akan tetapi pada

penelitian yang dilakukan oleh Kirana dkk. (2023), Wu & Santoso (2018) mendapatkan hasil yang berbeda bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja & kepemimpinan transformasional juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara langsung ataupun melalui kepuasan kerja. Menurut Sedarmayanti, (2019) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Penelitian yang dilakukan oleh Jasmine & Edalmen (2022) mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Fabanyo dkk. (2023), Qomar & Hans (2023), Rosadi dkk. (2021) mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja serta lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Khazamah (2021) mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB akan tetapi kepuasan kerja mampu menjadi variabel *intervening* yang memberikan pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap OCB. Peneliti juga menemukan hasil penelitian yang berbeda, dimana lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara langsung maupun melalui variabel mediasi kepuasan kerja (Suchyowati dkk., 2022).

Berdasarkan fenomena yang telah diidentifikasi serta kesenjangan penelitian (research gap) yang ditemukan dalam kajian sebelumnya, penulis merumuskan beberapa permasalahan utama dalam penelitian ini. Permasalahan tersebut meliputi pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, serta bagaimana kedua faktor tersebut memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu, penelitian ini juga menelaah apakah kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan transformasional serta lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Lebih lanjut, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian eksperimen yang ingin mengetahui sebab akibat dari suatu tindakan. Pengaruh variabel yang dimaksud adalah variabel *exogen* yaitu kepemimpinan transformasional dan tunjangan kinerja, variabel *intervening* yaitu *motivasi kerja*, serta variabel endogen yaitu kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan 118 sampel dan Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan aplikasi WarpPLS 7.0.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan jenis kelamin, dari 118 responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini, sebanyak 48% merupakan responden perempuan dan sisanya sebanyak 52% merupakan responden laki-laki. Berdasarkan usia responden, diketahui bahwa dari 118 responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini, sebanyak 10 orang berusia 24-28 tahun, sebanyak 17 orang berusia 29-33 tahun, sebanyak 22 orang berusia 34-38 tahun, sebanyak 19 orang berusia 39-43 tahun, sebanyak 23 orang berusia 44-48 tahun, dan sisanya sebanyak 27 orang berusia 49-57 tahun. Pengujian validitas dilakukan agar alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas suatu alat ukur. Untuk mengetahui apakah suatu alat ukur dikatakan memenuhi validitas suatu konstruk, biasanya digunakan

faktor pemuatan (loading factor). Suatu konstruk dikatakan memenuhi kriteria validitas jika nilai faktor pemuatan (loading factor) $> 0,7$ atau berada antara 0,4-0,7 (Sholihin & Ratmono, 2021). Tabel 2 menyajikan nilai validitas data dalam penelitian ini.

Tabel 2.
Indicator of Loading Factor Values

<i>Variable</i>	<i>Indicator</i>	<i>Loading Factor Value</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0.939
	X1.2	0.896
	X1.3	0.945
	X1.4	0.896
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0.747
	X2.2	0.802
	X2.3	0.795
	X2.4	0.753
	X2.5	0.744
	X2.6	0.665
	X2.7	0.599
	X2.8	0.656
Kepuasan (Z)	Z1	0.776
	Z2	0.824
	Z3	0.812
	Z4	0.802
OCB (Y)	Y1	0.888
	Y2	0.895
	Y3	0.856
	Y4	0.842
	Y5	0.860

Uji reliabilitas dilihat dari koefisien reliabilitas komposit, pengujian ini dilakukan dengan maksud untuk menunjukkan apakah item-item instrumen relatif konsisten atau tidak. Syarat data dapat dikatakan reliabel jika setiap nilai lebih dari 0,70 (Sholihin & Ratmono, 2021). Hasil perhitungan koefisien reliabilitas komposit disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3.
Uji Reliabilitas

<i>Variabel</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Kesimpulan</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.956	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.897	Reliabel
Kepuasan (Z)	0.879	Reliabel
Organization Citizenship Behavior (Y)	0.939	Reliabel

Berdasarkan data uji pada Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi syarat konstruk reliabel. Pengaruh langsung merupakan pengaruh langsung koefisien jalur variabel bebas (kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan) terhadap variabel terikat (OCB). Indikator pengaruh langsung ditampilkan dari koefisien jalur dan nilai p antar variabel. Koefisien jalur untuk melihat sifat hubungan antar variabel bersifat positif atau negatif. Nilai p untuk melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel, dapat dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai $p < 0,05$ (Sholihin & Ratmono, 2021).

Tabel 4.
Uji Pengaruh Langsung

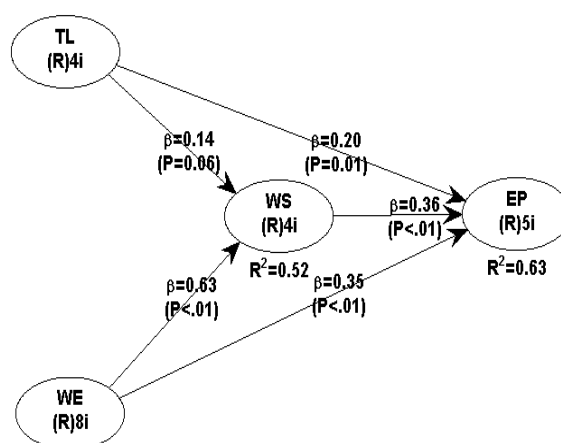
<i>Exogen Variable</i>	<i>Endogen Variable</i>	<i>Path Coefficient</i>	<i>p-value</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan (Z)	0.140	0.059
Lingkungan Kerja (X2)	Kepuasan (Z)	0.629	<0.001
Kepemimpinan Transformasional (X1)	<i>Organization Citizenship Behavior (Y)</i>	0.198	0.013
Lingkungan Kerja (X2)	<i>Organization Citizenship Behavior (Y)</i>	0.347	<0.001
Kepuasan (Z)	<i>Organization Citizenship Behavior (Y)</i>	0.365	<0.001

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel eksogen memperoleh nilai koefisien jalur positif dan nilai $p < 0,05$ yang menunjukkan pengaruh positif signifikan, hanya variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan saja yang tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung merupakan rangkaian jalur yang melalui satu atau lebih variabel perantara/mediasi/intervening. Indikator pengaruh tidak langsung ditampilkan dalam koefisien jalur dan nilai p antar variabel pada tabel pengaruh tidak langsung dan total. Koefisien jalur untuk melihat sifat hubungan antar variabel adalah positif atau negatif. Nilai p untuk melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel, dapat dikatakan berpengaruh signifikan jika nilai $p < 0,05$. Tabel 5 menyajikan hasil uji pengaruh langsung penelitian ini.

Tabel 5.
Uji Pengaruh Tidak Langsung

<i>Exogen Variable</i>	<i>Intervening Variable</i>	<i>Endogen Variable</i>	<i>Path Coefficient</i>	<i>p-value</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan (Z)	<i>Organization Citizenship Behavior (Y)</i>	0.051	0.215
Lingkungan Kerja (X2)	Kepuasan (Z)	<i>Organization Citizenship Behavior (Y)</i>	0.230	<0.001

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui terdapat pengaruh positif antara variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening. Akan tetapi terdapat perbedaan yang signifikan antar masing-masing variabel eksogen, dimana variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB melalui kepuasan, sedangkan variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB melalui kepuasan.



Gambar 1. Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi (R^2) pada penelitian pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan sebesar 0,52 sehingga dapat disimpulkan bahwa memiliki kontribusi sebesar 52% terhadap variabel terikat, dan sisanya sebesar 48% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak termasuk dalam penelitian. Begitu pula dengan hasil koefisien determinasi (R^2) pada penelitian pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Lingkungan Kerja terhadap OCB melalui Kepuasan sebesar 0,63 sehingga dapat disimpulkan memiliki kontribusi sebesar 63% terhadap variabel terikat, dan sisanya sebesar 37% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak termasuk dalam penelitian.

SIMPULAN

Bahwa (1) variabel kepemimpinan transformatif dan lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan akan tetapi khusus untuk kepemimpinan transformatif tidak signifikan terhadap kepuasan. (2) variabel kepemimpinan transformatif, lingkungan kerja dan kepuasan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. (3) variabel kepemimpinan transformatif secara tidak langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB melalui kepuasan, namun lingkungan kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does Servant Leadership Moderate The Link Between Strategic Human Resource Management On Rule Breaking And Job Satisfaction? *European Research On Management And Business Economics*, 26(2), 103–110.
- Algadri, R. A., Muis, M., & Razak Munir, A. (2020). Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 3(3), 26–43. <https://doi.org/10.37531/yum.v11.12>
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Ed. 12th. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dinka, D. D. (2018). Organizational citizenship behaviour and employees' performance assessment: the case of Dire Dawa University. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 4(1), 15-26.
- Fabanyo, M., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2023). The Effect Of Organizational Support And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At PT. Manado Fresh Market. *EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(1), 1009–1020.

- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Inayah, N., Titisari, P., & Setyanti, S. W. L. H. (2023). The Influence of Bisyaroh, Satisfaction, and OCB on Lecturer Performance at Private Islamic Religious Colleges Based on Islamic Boarding Schools in Indonesia. *A Journal of Vytautas Magnus University*, 16(1), 292–302. <https://doi.org/10.2478/bjlp-2023-0000021>
- Khazamah, M. I., Herawati, J., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Forum Ekonomi*, 23(3), 375–382. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUMEKONOMI>
- Kirana, K. C., Herawati, J., & Noor, A. H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 25(1), 45–55.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach fourteenth edition*. IAP.
- Naimah, M., Tentama, F., & Yuliasesti Diah Sari, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage publications..
- Priadana, H.M.S., Sunarsi, D. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif, 1st ed. Pascal Books, Tangerang.
- Qomar, A. M., & Hans, J. Z. A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada non Pegawai ASN di Kelurahan Tugu Selatan. *Jurnal EkonoMo Manajemen JEKMA*, 27(2).
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0* (C. Mitak, Ed.; 2 ed.). Andi.
- Sucahyowati, H., Suryani, D., & Nusantara, A. M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Pelindo Multi Terminal Cilacap. *Saintara : Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*, 6(2).
- Syahril, S. (2019). Teori-Teori Kepemimpinan. *Jurnal Ri'ayah*, 4(2).
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (1 ed.). Mitra Wacana Media.
- Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. A. S. K. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan di Mediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 528–552. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07>
- Wu, K. A., & Santoso, M. P. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kapitan Prima Mandiri. *Jurnal Agora*, 6(2).