

## Effect Of Transformational Leadership And Job Satisfaction Of Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment

Suyanto

Fakultas Ekonomi Universitas Yos Soedarso Surabaya; soeyantomu142@gmail.com

### ABSTRACT

*The importance of organizational commitment will have an impact on organizational performance, and for the organization need to foster organizational citizenship behavior, which is influenced by the presence of the behavior of transformational leadership and job satisfaction of employees. For this study aims to determine the effect of transformational leadership and organizational citizenship behavior satisfaction and organizational commitment. Gathering of data through questionnaires given to 105 employees at the University Dr. Soetomo by purposive sampling. The results show the value of  $F = 8,275$  and  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ) proves that there is simultaneous effect of transformational leadership and job satisfaction on organizational citizenship behavior. The results obtained by the partial analysis of the value of  $t$  test =  $1,067$  and  $p = 0,288$  ( $p > 0,05$ ) which means that transformational leadership has no effect on organizational citizenship behavior. Partial analysis also prove the existence of a significant effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior with a value of  $t$  test =  $3,106$  and  $p = 0,002$  ( $p < 0,05$ ). The results of the regression analysis testing also proved the influence of organizational citizenship behavior on organizational commitment obtained value  $F = 38,167$  and  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Coefficient of determination known simultaneous transformational leadership and job satisfaction able to contribute effectively to organizational citizenship behavior by 14%, while organizational citizenship behavior able to contribute effectively to organizational commitment by 27%.*

**Keywords:** transformational leadership; job satisfaction; organizational citizenship behavior; organizational commitment

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Setiap pegawai sebagai individu memiliki perilaku yang berbeda. Perbedaan ini menggambarkan bahwa perilaku individu tidak sama antara seorang pegawai dengan pegawai yang lainnya. Sikap dan kemampuan yang dimiliki setiap pegawai akan mencerminkan perilaku pegawai pada saat bekerja, sehingga sikap dan kemampuan yang dimiliki setiap pegawai haruslah mencerminkan perilaku-perilaku yang positif, seperti memiliki rasa bertanggung jawab yang tinggi, menghormati pimpinan dan rekan kerja, dapat bergaul dengan baik dengan sesama rekan kerja, memiliki sikap percaya diri, sabar, dan tidak mudah tergantung pada orang lain. Hal ini tentunya akan sangat berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang telah diberikan kepada masing-masing pegawai.

Pentingnya komitmen organisasi di perguruan tinggi mengisyaratkan pentingnya perguruan tinggi merubah mindset dari perguruan tinggi yang konvensional menjadi perguruan tinggi dengan wawasan baru yang menitikberatkan pada penciptaan perguruan tinggi berbudaya mutu. Perubahan mindset diperlukan bagi perguruan tinggi yang mengikuti perubahan, yang berorientasi pada penciptaan budaya organisasi yang lebih dinamis, produktif, dan kompetitif. Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin maupun pegawai yang profesional serta memiliki kualifikasi pendidikan, kompetensi keilmuan, mampu berkomunikasi, kreatif dan produktif, memiliki etos kerja dan komitmen yang tinggi serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus.

Untuk mengatasi persoalan yang terungkap di atas, dibutuhkan seorang kepemimpinan yang mampu menghadapi persoalan-persoalan yang ada. Disisi lain seorang kepemimpinan dihadapkan oleh sejumlah tugas dan tanggung jawab yang besar serta tuntutan akan peran profesinya, dan di lain pihak adanya keterbatasan yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri maupun keterbatasan akan apa yang diharapkan untuk diperoleh dari profesinya, sangat dibutuhkan perilaku ekstra peran dari para pegawai yang dikenal sebagai organizational citizenship behavior (OCB). Menurut Shweta dan Srirang (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) antara lain: disposisi individu dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai (komitmen organisasi dan kepuasan kerja), kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasi. Agar perilaku ekstra peran atau OCB para pegawai ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu diantara sekian model kepemimpinan, yang menurut Yang, (2012) adalah sebagai sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan prosedur

pengaruh sadar dalam individu atau kelompok untuk membuat perubahan terus-menerus, perkembangan status quo dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Barbuto, 2005).

Penelitian Ismail et al. (2011) menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menunjukkan gaya transformasional dalam melaksanakan fungsi-fungsi organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil kerja serta komitmen organisasi. Griffith (2004) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional Rektor memiliki pengaruh tidak langsung terhadap peningkatan prestasi Mahasiswa melalui kepuasan staf Universitas terhadap pekerjaannya. Hasil studi yang dilakukan oleh Organ, Podsakoff, and MacKenzie (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memotivasi karyawan untuk melakukan Organizational Citizenship Behavior secara sukarela. Menurut Robbins dan Judge (2008:113), kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari perilaku kewargaan organisasi (Organizational Citizenship Behavior-OCB) seorang karyawan.

Dalam konteks yang sama pula, selain peran kepemimpinan transformasional maupun kepuasan kerja dan perilaku ekstra peran dari para pegawai, aspek berikutnya yang tak kalah pentingnya adalah sikap komitmen dari para pegawai terhadap organisasinya. Dalam organisasi Universitas, Dosen merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan Mahasiswa, maka Dosen dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik harus mampu menjalankan berbagai kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap tempat kerjanya. Lamidi (2008) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional, dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB), maupun pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh Komitmen Organisasional dalam konteks organisasi pendidikan, dengan subjek penelitian adalah Pegawai di Universitas Dr Soetomo Surabaya.

### **Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pegawai di Universitas Dr. Soetomo dan bagaimana hubungannya dengan Komitmen organisasional.

### **Hipotesis**

Berdasarkan dari landasan teori yang dikemukakan di atas dan berdasarkan kerangka penelitian ini, hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
3. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

### **METODE**

Populasi pada penelitian ini adalah Pada pegawai Universitas Dr. Soetomo Surabaya yang tersebar dengan jumlah sekitar 389 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu teknik penarikan sampel berdasarkan syarat-syarat yang ditentukan oleh peneliti sesuai dengan kebutuhan penelitian (Sutrisno Hadi, 2005). Menurut Ferdinand (2002), untuk memperoleh hasil yang baik maka jumlah responden yang diambil untuk mengisi kuesioner adalah lima hingga sepuluh kali jumlah indikator. Jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah 17 indikator, sehingga sampel penelitian yang baik berkisar antara 85 hingga 170 sampel.

Berdasarkan pendapat Ferdinand (2002), penelitian ini menggunakan ukuran sampel sebanyak 105 responden yang terdistribusi pada 14 divisi/unit dan mewakili berbagai tingkat pendidikan. Jumlah tersebut dianggap telah mewakili populasi.

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner akan disebar kepada responden, yaitu pada pegawai Universitas Dr. Soetomo yang telah memenuhi kriteria untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan yang diajukan.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan rating scale. Menurut Sugiyono (2011), rating scale adalah rangkaian pilihan jawaban dimana responden diminta untuk menggunakannya dalam menunjukkan respon atau

sikap, yang dalam penelitian ini digunakan 5 (lima) pilihan jawaban. Model analisis data yang digunakan untuk hipotesis pertama adalah analisis regresi linier berganda.

## HASIL

Hasil analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 20, adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 64,515 + 0,133 (X_1) + 0,540 (X_2)$$

Hasil persamaan regresi ganda dapat dijelaskan sebagai berikut :

1.  $b_0$  = konstanta sebesar 64,515. Angka ini menunjukkan besarnya nilai variabel tergantung (Y). Nilai konstanta yang menunjukkan positif dapat dikatakan bahwa apabila OCB secara konstan adalah sebesar 64,515 maka penilaian terhadap kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berada pada derajat yang sama, yaitu 64,515.
2.  $\beta_1$  angka ini menunjukkan apabila variabel  $X_1$  atau kepemimpinan transformasional dalam posisi 0 (nol) meningkat sebesar 0,133 maka akan terjadi peningkatan nilai pada variabel tergantung (Y) yang berarti apabila penilaian pegawai terhadap kepemimpinan transformasional meningkat sebesar 0,133 maka akan diikuti peningkatan *organizational citizenship behavior* sebesar 13,3%.
3.  $\beta_2$  angka ini menunjukkan apabila variabel  $X_2$  atau kepuasan kerja dalam posisi 0 (nol) bila mengalami peningkatan sebesar 0,540 maka akan mempengaruhi peningkatan pada variabel tergantung (Y) atau *organizational citizenship behavior* sebesar 54% pula.

Untuk menguji hubungan variabel Organizational Citizenship Behavior (X) dengan variabel komitmen organizational (Y) digunakan uji Korelasi Pearson dimana data adalah berdistribusi normal dan menggunakan skala interval. Koefisien korelasi (r) menunjukkan kekuatan hubungan linier dan arah hubungan dua variabel acak. Nilai terbesar adalah +1 menunjukkan hubungan positif sempurna dan r terkecil adalah -1.

Hasil pengujian hipotesis pertama, yaitu apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, dapat diketahui sebagaimana tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis Simultan

Variabel	R	R <sup>2</sup>	F	P
X1 dan X2	0,374	0,140	8,275	0,000

Hasil analisis statistik di dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Nilai R sebesar 0,374 menunjukkan koefisien korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) dengan *organizational citizenship behavior* (Y), yang artinya korelasi kedua variabel bebas dengan variabel tergantung tergolong kurang kuat, atau sebesar 37,4%.
2. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,140 menunjukkan koefisien determinasi secara simultan, bahwa kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) secara bersama-sama mampu memberikan sumbangan efektif terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) sebesar 14%.
3. Nilai F sebesar 8,275 dengan p = 0,000 (p < 0,01) menunjukkan bahwa secara simultan hipotesis yang menyatakan ada pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y), dapat diterima.

Hasil analisis uji pengaruh parsial antara variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) diketahui sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis parsial

Variabel	R parsial	Nilai t	p
Kepemimpinan Transformasional	0,105	1,067	0,288
Kepuasan Kerja	0,294	3,106	0,002

Tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Hasil analisis pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai t sebesar 1,067 dengan probabilitas lebih dari 5% (p > 0,05) yang berarti korelasi

kedua variabel tersebut ditolak. Hal ini dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* tidak terbukti atau ditolak.

2. Hasil analisis pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* memperoleh nilai t sebesar 3,106 dengan probabilitas kurang dari 5% ( $p < 0,05$ ) yang menunjukkan kedua variabel tersebut memiliki korelasi yang signifikan. Hal ini dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* diterima atau terbukti.

Hasil analisis uji pengaruh antara variabel *organizational citizenship behavior* (Y1) terhadap komitmen organisasi (Y2) dapat diketahui sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis ketiga

Variabel	R	R <sup>2</sup>	F	P
Y1 terhadap Y2	0,520	0,270	38,167	0,000

Berdasarkan analisis uji hipotesis tersebut diketahui sebagai berikut.

1. Nilai R sebesar 0,520 menunjukkan tingkat keeratan hubungan antara *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi berkisar pada 50% yang berarti kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang cukup erat.
2. Nilai R<sup>2</sup> menunjukkan koefisien determinasi sebesar 0,270 yang berarti bahwa *organizational citizenship behavior* mampu memberikan sumbangan efektif terhadap peningkatan komitmen organisasi sebesar 27%.
3. Nilai F sebesar 38,167 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,01$ ) menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki korelasi atau pengaruh sangat signifikan. Hal ini dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi dapat diterima.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh secara simultan kepemimpinan dan kepuasan terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis sebagaimana telah dipaparkan, telah diketahui bahwa nilai probabilitas pengujian simultan sebesar 0,000 ( $p < 0,01$ ) atau pada taraf signifikansi 1% yang menunjukkan bahwa ada korelasi atau pengaruh simultan yang sangat signifikan, sehingga hipotesis terbukti. Artinya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini dapat menggambarkan bahwa penilaian pegawai terhadap tipe kepemimpinan transformasional beserta kepuasan kerja yang diperoleh mampu menumbuhkan OCB, yaitu perilaku melekat pada individu dalam organisasi.

Diterimanya hipotesis tersebut juga sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu sebagaimana dikemukakan Dunn, Dastoor, and Sims (2012), bahwa kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan perilaku tertentu dalam suatu budaya organisasi. Demikian pula penelitian Zahari, and Shurbagi (2012) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai memberikan dampak terhadap pembentukan budaya kerja atau atmosfer yang positif dalam kehidupan organisasi. Hal ini sesuai dengan pandangan Robbins dan Judge (2008) bahwa OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Hasil analisis statistik yang menunjukkan adanya pengaruh secara simultan ditunjukkan pula dengan koefisien determinasi sebesar 0,140 yang berarti kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu memberikan sumbangan terhadap proses atau peningkatan OCB sebesar 14%. Hal ini dapat dikatakan bahwa selain faktor kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, terdapat 86% OCB dapat dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Menurut Shweta dan Srirang (2010) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Proses tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi kerja pegawai, komitmen pegawai, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja pegawai.

### Pengaruh parsial kepemimpinan dan kepuasan terhadap OCB

Sebagaimana hasil analisis pengujian hipotesis yang menyatakan ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior diperoleh nilai  $t = 1,067$  dengan probabilitas lebih dari 5% ( $p > 0,05$ ) yang berarti kedua variabel tersebut tidak memiliki keterkaitan atau dengan kata lain kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB. Ditolaknya hipotesis penelitian ini sesuai dengan penelitian Podsakoff, MacKenzie, dan Moorman (2000), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki korelasi terhadap organizational citizenship organizational. Demikian pula hasil penelitian Cho dan Dansereau (2010), memberikan kesimpulan yang sama, bahwa kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan oleh pegawai tidak memiliki keterkaitan dengan organizational citizenship organizational.

Tidak adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship organizational tersebut juga dapat diketahui dari rendahnya nilai koefisien korelasi pada uji simultan sebesar 0,374 yaitu kedua variabel (kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja) memiliki koefisien korelasi 37,4%, yang tergolong korelasinya kurang kuat. Hal inilah yang memungkinkan sumbangan terhadap organizational citizenship organizational tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan pegawai.

Ditinjau dari konsep kepemimpinan transformasional, Rivai dan Mulyadi (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik. Hal ini bila dikaitkan dengan ditolaknya hipotesis ini jelas bahwa tampak adanya ketidak-sesuaian antara pandangan pegawai pada harapan tentang kepemimpinan dengan harapan pegawai atas hasil yang dapat dinikmati dari organisasi.

Berdasarkan analisis uji hipotesis antara kepuasan kerja dengan organizational citizenship organizational telah diketahui bahwa nilai probabilitas pada kedua variabel tersebut kurang dari 5% ( $p < 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship organizational dapat diterima.

Diterimanya hipotesis ini sesuai dengan penelitian Siregar (2012) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi yang signifikan dengan organizational citizenship organizational. Demikian pula penelitian Williams and Anderson (1991) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki keterkaitan kuat dengan pembentukan organizational citizenship organizational sebagai suatu kultur organisasi. Hasil kedua penelitian yang membuktikan adanya keterkaitan antara kepuasan kerja dengan organizational citizenship organizational tersebut dapat diketahui dari pandangan Griffith (2004) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menggambarkan perasaan pekerja yang didasari atas pengalaman kerjanya. Gibson et al. (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja.

Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship organizational dapat digambarkan sebagaimana pandangan Luthans (2006) bahwa pegawai yang tingkat kepuasannya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan lebih sedikit keluhan, meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian pegawai dan ketidakhadiran. Menurut Gibson et al. (2009) karakteristik kepuasan pegawai mendorong terbentuknya suatu kultur atau budaya dalam suatu organisasi.

Hasil uji hipotesis juga menunjukkan nilai korelasi parsial antara kepuasan kerja dengan organizational citizenship organizational sebesar 0,294 yang menunjukkan bahwa keeratan hubungan kedua variabel tersebut sebesar 29,4%, meskipun tergolong rendah namun kepuasan kerja memiliki kontribusi terhadap proses dan tumbuhnya organizational citizenship organizational.

### Pengaruh OCB terhadap komitmen

Hasil uji hipotesis antara variabel *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional diketahui nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,01$ ) yang berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional dapat diterima. Diterimanya hipotesis tersebut juga diketahui hasil penghitungan koefisien determinasi sebesar 0,270 yang berarti bahwa *organizational citizenship behavior* mampu memberikan sumbangan efektif sebesar 27% terhadap komitmen karyawan. Hasil uji pengaruh tersebut juga diketahui nilai koefisien korelasi sebesar 0,520 yang dapat digambarkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang tergolong cukup erat.

Terbuktinya hipotesis tersebut sebagaimana pandangan Huang (2012) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu: (1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (2) harus menyelesaikan

suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta (3) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori tersebut itulah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) atau the extra-role behavior yang dimensi-dimensinya memberikan efek terhadap pembentukan komitmen karyawan dalam organisasi.

Adanya pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi menurut pandangan Organ et al. (2006) menggambarkan bahwa OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Meningkatnya fungsi organisasi tersebut pada akhirnya secara evolutif atau tahap demi tahap akan memicu perubahan ke arah pembentukan komitmen yang lebih kuat pada masing-masing diri anggota organisasinya. Komitmen organisasi merupakan suatu reaksi atau respon pegawai pada berbagai situasi dalam organisasi. Menurut Luthans (2006), komitmen organisasional merujuk pada sikap pegawai berupa sikap loyal yang memiliki karakteristik perilaku pegawai berupa: adanya keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; adanya kemauan untuk mengarahkan usahanya untuk organisasinya; dan adanya keyakinan serta penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pegawai memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat seseorang bekerja.

### KESIMPULAN

Berdasarkan permasalahan dan hasil analisis yang telah dipaparkan beserta pembahasan, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut. Sesuai dengan kerangka teori dan hipotesis yang diajukan, hasil analisis data telah membuktikan bahwa secara simultan atau bersama-sama, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kedua variabel tersebut mampu memberikan sumbangan efektif sebesar 14% terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian pengaruh secara parsial pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* tidak ditemukan bukti keterkaitan pada kedua variabel tersebut, atau hipotesis ditolak.

Hasil analisis pengujian hipotesis secara parsial antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* telah membuktikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki korelasi positif yang signifikan, dengan tingkat keeratan hubungan sebesar 29,4%, yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja pada pegawai maka akan diikuti peningkatan perilaku yang mencerminkan *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

### REFERENSI

1. Nugroho HSW, Sillehu S. Title of Article in Magazine. Publication Name. 2018;21–18.
2. Nugroho HSW, Sillehu S, Suparji. Title of Book Section. In: Editor N, editor. Book Title. 1st ed. City Name: Publisher Name; 2018. p. 300–33.
3. Nugroho HSW, Sillehu S. Judul Artikel Prosiding. In: Name E, editor. JTitle of Proceeding. City Name: Publisher Name; 2018. p. 23–9.
4. Nugroho HSW. Title of article in Website [Internet]. Publication Name. 2018 [cited 2018 Mar 15]. p. 21–17. Available from: <http://alamaturl>
5. Nugroho HSW, Sillehu S, Mardiana N. Title of Working Paper. City Name; 2018. Report No.: 1.
6. Institution name. Book from Institution. 1st ed. Name E, editor. City Name: The name of publisher; 2018. 20-29 p.
7. Nugroho HSW, Sillehu S, Suparji. Title of dissertation. University name; 2018.
8. Nugroho HSW, Baba A. Book Title. 1st ed. Editor N, editor. City Name: Publisher Name; 2018. 1-101 p.
9. Hudiananto C. Title of Article. J Name. 2000;1(1):21.