
**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KINERJA KARYAWAN,
DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Agus Supriyanto
STIE Atma Bhakti Surakarta
E-mail: aguswiryorejo@gmail.com

Triyanto
STIE Atma Bhakti Surakarta

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of job satisfaction, transformational leadership and organizational commitment on employee performance, using OCB as mediating variable. This research was conducted on employees at PT. Dan Liris Sukoharjo Central Java. The respondents were regular employees totaling 200 employees. The technique of sampling was Non-Probability Sampling and the technique of analyzing data was Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS 21.0 program. The result shows that job satisfaction, transformational leadership, organizational commitment and OCB simultaneously give positive effect and significant on the employees' performance. Job satisfaction and organizational commitment on OCB is not significant, whereas transformational leadership give positive effect and significant on OCB. OCB success to mediate the full effect between job satisfaction and organizational commitment on employee performance, but OCB mediates the influence of transformational leadership on employee performance partially. Managerial implications of this research are human resource management should improve job satisfaction, organizational commitment and appealed the head to apply transformational leadership to improve employee performance through OCB behaviors.

Keywords: *Job Satisfaction, Transformational Leadership, Commitment Organizational, OCB, Employees Performance.*

Era globalisasi menuntut perusahaan untuk dapat mengambil keputusan dengan tepat agar dapat bersaing di lingkungan industri yang semakin ketat dan kompetitif. Keputusan tersebut menyangkut semua bidang fungsional di dalam perusahaan. Sumberdaya manusia adalah satu yang terpenting yang harus diperhatikan dan dioptimalkan pengembangannya oleh organisasi untuk mencapai tujuan, karena keberadaan manusia merupakan sumber daya yang paling penting apabila dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya dalam organisasi perusahaan. Permasalahan yang sering

muncul adalah bagaimana suatu organisasi bisa memiliki sumberdaya manusia yang kompeten sesuai peran dan tugasnya, sehingga bisa mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan agar bisa berdaya saing di tingkat internasional.

Salah satu aspek yang perlu dipertimbangkan agar anggota dalam sebuah organisasi bisa memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (Sani, 2013). Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2009), kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaan yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan, prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja dan manfaat lainnya bagi para karyawan. Karyawan akan merasa puas dalam menjalani pekerjaannya jika terdapat kesesuaian antara kenyataan dan harapan yang dikehendaki. Apabila karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Maharani, Troena & Noermijati, 2013).

Organisasi terdiri atas berbagai macam fungsi dan semua fungsi tersebut harus bisa menjalankan perannya, yang pada akhirnya akan menghasilkan output berupa keselarasan serta kebersamaan anggota untuk mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut. Semakin karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan semakin tinggi karyawan berperilaku OCB (Maharani *et al.*, 2013). Pendapat tersebut memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Begum (2006), bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan pada OCB.

Menurut Hughes, Ginnett dan Curphy (2012), kepemimpinan transformasional memiliki visi, keahlian retorika dan pengelolaan untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dengan pengikutnya. Gagasan awal tentang gaya kepemimpinan transformasional beriringan dengan konsep kepemimpinan transaksional yang dikembangkan penerapannya dalam konteks politik. Kepemimpinan transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi seorang pemimpin, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak memiliki sifat seperti pemimpin tadi, yaitu mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan

pengikutnya atau menginspirasi pengikut untuk melakukan suatu pekerjaan melebihi apa yang mereka kerjakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sani (2013), menyatakan bahwa ketika seseorang memiliki komitmen organisasional akan berdampak pada peningkatan kinerja. Tujuan sebuah organisasi akan tercapai, jika semua anggota yang terlibat dalam organisasi mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan yang telah diharapkan. Penelitiannya tersebut didasarkan pada kemauan seseorang yang mempunyai keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, berusaha mewujudkan keinginan organisasi dan berkeyakinan menerima hasil dari tujuan tertentu. Komitmen karyawan dalam organisasi dianggap penting karena beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan. Untuk itu keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi dianggap penting, karena organisasi akan menjadi sebuah sistem sosial yang lemah dan tertinggal ketika karyawan tidak bersungguh-sungguh dan totalitas mengabdikan dirinya pada organisasi tempat dia bekerja.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepuasan kerja dan OCB

Menurut Hughes, Ginnett dan Curphy (2012), karyawan yang puas akan cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari perilaku OCB seorang karyawan. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah untuk melakukan yang lebih untuk pekerjaannya, karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka. Karyawan akan merasa puas dalam menjalani pekerjaannya, jika terdapat kesesuaian antara harapan dan kesesuaian yang dikehendaki. Apabila karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan (Maharani *et al.*, 2013). Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada OCB

Kepemimpinan transformasional dan OCB

Karakteristik utama pemimpin transformasional adalah memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai *Agent of Change* (agen perubahan) bagi organisasi, sehingga dapat menciptakan strategi dalam mengembangkan praktik organisasi yang lebih relevan. Kepemimpinan transformasional bisa mempengaruhi bawahannya, sehingga karyawan akan meningkatkan kinerja mereka dan karyawan mau melakukan inovasi karena mereka diberikan kesempatan untuk meniti jenjang karir di perusahaan (Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007). Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB

Komitmen organisasional dan OCB

Komitmen organisasional adalah kemauan untuk mengerahkan upaya ekstra untuk kepentingan organisasi, dan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Pada dasarnya komitmen organisasional dapat menjadi prediktor untuk OCB (Zeinabadi & Salehi, 2011). Organ (2006), menyatakan bahwa OCB bagi organisasi adalah penting peranannya. Tanpa keterlibatan karyawan dalam OCB maka organisasi menjadi sebuah sistem sosial yang lemah dan tertinggal dalam kompetisi. Banyak perusahaan yang telah tergantung pada produktivitas, fleksibilitas, cepat menanggapi perubahan dan kemampuan untuk menjadi inovatif OCB dalam konteks organisasi.

Menurut Sani (2013), ketika seseorang memiliki komitmen organisasional akan berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitiannya tersebut dilakukan di salah satu Bank Syariah di Malang. Hasil penelitian tersebut didasarkan pada keinginan seseorang yang mempunyai keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, berusaha mewujudkan keinginan organisasi dan berkeyakinan menerima hasil dari tujuan tertentu. Ahmed dan Mohammad (2013), menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara keadilan yang dirasakan dalam penilaian kinerja dan OCB. Penelitiannya dilakukan pada karyawan perbankan di Pakistan dan mendapatkan hasil studi empiris berupa pembuktian bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dan reaksi

mereka biasanya memiliki mata rantai efek yang dapat mempengaruhi manfaat dari sebuah sistem yang dapat dikontrol dari penilaian kinerja. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut :

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB

Kepuasan kerja pada kinerja karyawan

Menurut Robbins (2006), kepuasan kerja dipercaya mempengaruhi kinerja karyawan selama bertahun-tahun, karena kepuasan kerja dan kinerja karyawan saling berkaitan meskipun dalam kenyataannya keduanya disebabkan oleh hal yang berbeda. Penelitiannya juga menyebutkan bahwa hubungan keduanya lebih tepat disebut “mitos manajemen” dan sulit menentukan kearah mana hubungan sebab akibat diantara keduanya. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2009), berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaan 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 para karyawan.

Karyawan akan merasa puas dalam menjalani pekerjaannya jika terdapat kesesuaian antara harapan dan kesesuaian yang dikehendaki. Apabila karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Maharani *et al.*, 2013). Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan

Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

Wang *et al.* (2005), dalam penelitian yang dilakukan terhadap para pemimpin yang berjumlah 162 pada organisasi di seluruh Cina yang dirotasi kinerja tugasnya. Penelitiannya yang menggunakan variabel *Leader-Member Exchange* sebagai variabel mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, kinerja pengikut dan OCB, penelitiannya mendapatkan hasil bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan pada kinerja dan OCB. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai nilai mata uang sosial.

Boerner *et al.* (2007), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah mengaitkan perilaku pemimpin secara langsung dengan kinerja. Dalam penelitiannya juga disebutkan bahwa kepemimpinan transformasional bisa mempengaruhi bawahannya, sehingga karyawan akan meningkatkan kinerja mereka dan karyawan mau melakukan inovasi karena mereka diberikan kesempatan untuk meniti jenjang karir di perusahaan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan

Komitmen organisasional dan kinerja karyawan

Menurut Luthans (2006), komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Penelitian yang dilakukan oleh Sani (2013), menyatakan bahwa ketika seseorang memiliki komitmen organisasional akan berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitiannya tersebut berdasarkan pada keinginan seseorang yang mempunyai keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, berusaha mewujudkan keinginan organisasi dan berkeyakinan menerima hasil dari tujuan tertentu. Ahmed dan Mohammad (2013), dalam penelitiannya membuktikan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara keadilan yang dirasakan dalam penilaian kinerja dan OCB. Penelitian itu dilakukan pada karyawan perbankan di Pakistan dan mendapatkan hasil studi empiris berupa pembuktian bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dan reaksi mereka biasanya memiliki mata rantai efek yang dapat mempengaruhi manfaat dari sebuah sistem yang dapat dikontrol dari penilaian kinerja. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

H6: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan

OCB dan kinerja karyawan

Perilaku membantu merangsang kinerja karena rekan-rekan baru yang mudah diintegrasikan ke dalam sebuah organisasi. Organisasi dapat menciptakan sebuah praktek terbaik, kemudahan dalam berkoordinasi, dengan demikian akan terjadi variasi kinerja. Mengingat jika tingkat sportivitas tinggi, kelompok tidak perlu menghabiskan banyak energi dan waktu untuk memelihara keberlangsungan organisasi. Sportivitas dapat meningkatkan daya tarik keanggotaan kelompok untuk lebih berprestasi. Ketika terjadi peningkatan kesadaran para pengikut, pemimpin mungkin cenderung untuk memberdayakan pengikut mereka dengan memberi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Dalam kajian literatur yang komprehensif, Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000), menyatakan bahwa OCB berpengaruh untuk memprediksi kinerja pengikut.

Footo dan Tang (2008), menggambarkan secara konseptual OCB sebagai perilaku yang didasarkan pada relawan yang tidak bisa dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak akan secara resmi menerima penghargaan, tetapi mampu memberikan kontribusi bagi organisasi. Maharani *et al.* (2013), berpendapat bahwa organisasi sangat penting untuk bisa mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan perilaku OCB karena akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut :

H7: OCB berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang dimediasi OCB

Menurut Mohammad *et al.* (2011), kepuasan kerja baik ekstrinsik dan intrinsik sangat penting dalam memprediksi perilaku kewargaan organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik memiliki hubungan yang positif dan signifikan pada OCB. Podsakoff *et al.* (2000), berpendapat bahwa jika terjadi peningkatan kesadaran para pengikut, pemimpin mungkin cenderung untuk memberdayakan pengikut mereka dengan memberi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Dalam kajian literatur yang komprehensif, penelitian tersebut menyatakan bahwa OCB adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pengikut.

Menurut Maharani *et al.* (2013), organisasi sangat penting untuk bisa mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan perilaku OCB, karena akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka akan menciptakan kinerja organisasi yang lebih tinggi. Pemimpin organisasi perlu meningkatkan kepuasan kerja, menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan menciptakan rasa kekeluargaan agar tercipta keharmonisan yang tinggi untuk menciptakan kondisi yang saling membantu perilaku antar individu sehingga kinerja karyawan bisa meningkat. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa OCB memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Artinya ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka karyawan tersebut akan berperilaku OCB, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

H8: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi

Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan yang dimediasi OCB

Efek tidak langsung melengkapi efek langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas dan OCB melalui mekanisme karakteristik pekerjaan, motivasi intrinsik, dan komitmen pada tujuan. Perilaku pengikut menengahi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keberhasilan kepemimpinan. Dalam rangka mewujudkan keberhasilan perusahaan, OCB diperlukan agar setiap karyawan memberikan kontribusi optimal dan tidak hanya terbatas untuk bekerja sesuai dengan deskripsi tugas. Apabila OCB melekat dalam setiap karyawan, itu akan lebih mempercepat pencapaian tujuan perusahaan (Kearney, 2005). Penelitian pada 347 responden yang mewakili industri seperti perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi.

Boerner *et al.* (2007), menyatakan bahwa OCB memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pengikut. Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya dengan mengajak mereka untuk menginternalisasi dan memprioritaskan penyebab kolektif yang lebih besar atas kepentingan individu. Individu yang secara intrinsik termotivasi untuk memenuhi visi kolektif tanpa mengharapkan

keuntungan pribadi dan nyata segera mungkin cenderung untuk berkontribusi untuk mencapai tujuan kerja berupa peningkatan kinerja secara bersama dengan cara memberikan peran atau kontribusi mereka terhadap perusahaan sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

H9: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi

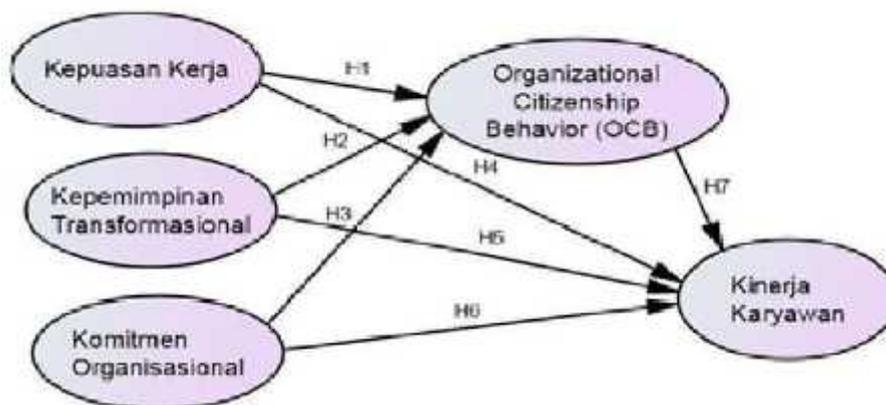
Komitmen organisasional dan kinerja karyawan yang dimediasi OCB

Ahmed dan Mohammad (2013), menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara keadilan yang dirasakan dalam penilaian kinerja dan OCB. Penelitian itu dilakukan pada karyawan perbankan di Pakistan dan mendapatkan hasil studi empiris berupa pembuktian bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dan reaksi mereka biasanya memiliki mata rantai efek yang dapat mempengaruhi manfaat dari sebuah sistem yang dapat dikontrol dari penilaian kinerja. Organ (2006), menyatakan bahwa OCB bagi organisasi adalah penting peranannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Sani dan Maharani (2012), menyatakan bahwa OCB memediasi hubungan antara komitmen organisasional pada kinerja karyawan, tetapi tidak memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Sani (2013), melakukan penelitian kembali pada salah satu Bank Syariah di Malang menggunakan OCB sebagai variabel mediasi antara peran prosedural keadilan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian itu menyatakan bahwa, OCB memediasi pengaruh antara komitmen organisasional pada kinerja karyawan, peran keadilan prosedural berkorelasi terhadap OCB, tetapi OCB tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut :

H10: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Maharani *et al.* (2013), Sani dan Maharani (2012), Boerner *et al.* (2007).

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada bagian produksi Konfeksi 1 (M&S) di PT. Dan Liris Sukoharjo Jawa Tengah. penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 200 responden dengan menggunakan teknik *Non Probability Sampling*. Melihat karakteristik populasi maka dilakukan dengan metode *Convenience Sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan metode *Personally Administrated Questionnaires*, yaitu peneliti menyampaikan sendiri kuesioner kepada responden dan mengambil kuesioner dengan tujuan agar tingkat pengembalian kuesioner terjaga dalam periode waktu yang relatif pendek (Sekaran, 2006).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kepuasan kerja sebagai sikap terhadap situasi dan kondisi kerja karena adanya interaksi yang terjadi penilaian terhadap pekerjaan mereka dengan pikiran, perasaan dan emosi berdasarkan faktor-faktor seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, supervisi, hubungan dengan rekan kerja dan manfaat lainnya. Pengukuran variabel kepuasan kerja menggunakan 8 pernyataan yang dikembangkan oleh Baptiste (2007).

Kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan, menginspirasi dan memotivasi, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan. Pengukuran variabel kepemimpinan transformasional menggunakan 8 item pernyataan yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1997).

Komitmen organisasional adalah sikap yang menunjukkan loyalitas anggota organisasi yang merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Pengukuran variabel komitmen organisasional menggunakan 9 pernyataan yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1991).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang melekat pada individu dalam organisasi, bersifat bebas dan sukarela melebihi ketentuan peran yang dipersyaratkan oleh organisasi serta munculnya perilaku tersebut memberikan manfaat bagi organisasi tetapi tidak berkaitan sistem penghargaan organisasi. Pengukuran variabel OCB menggunakan 8 pernyataan dikembangkan oleh Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter (1990).

Kinerja Karyawan adalah suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk bertanggung jawab mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri sehingga bisa menghasilkan efektifitas dalam bekerja. Pengukuran variabel kinerja karyawan menggunakan 7 item pernyataan yang dikembangkan oleh Tsui, Pearce, Porter dan Tripoli (1997).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan dengan responden sebanyak 200 responden, terlihat *Anti-image Matrice* semua item valid karena terekstrak sempurna dan memiliki nilai faktor loading lebih dari 0,5. Setelah pengujian validitas, maka tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui konsistensi item-item pernyataan yang digunakan. Konstruk atau variabel dikatakan

reliabel apabila mempunyai nilai alpha diatas 0,60 dan sebaliknya (Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS 20.00 dapat disajikan pengujian dapat disimpulkan bahwa secara umum semua variabel penelitian dinyatakan reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan program AMOS 21.0. Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara full model dilakukan untuk menganalisa tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB	<---	KK	.301	.140	2.144	.032	
OCB	<---	KT	.445	.134	3.315	***	
OCB	<---	KO	.346	.153	2.264	.024	
KIN	<---	KK	.217	.121	1.797	.072	
KIN	<---	KT	.303	.116	2.619	.009	
KIN	<---	KO	.260	.137	1.898	.058	
KIN	<---	OCB	.300	.096	3.109	.002	

Sumber: Data primer yang diolah (2014)

Hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada OCB, kepemimpinan transformasional berpengaruh pada OCB, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB dan OCB berpengaruh pada kinerja karyawan yaitu dapat dilihat dari nilai CR di atas 2.0 dan nilai P kurang dari 0.05. Sedangkan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada kinerja karyawan tidak signifikan, nilai CR kurang dari 2.0 dan nilai P lebih dari 0.05.

Hasil pengolahan data pada hipotesis 1 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, artinya bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka karyawan akan semakin cenderung berperilaku OCB. Hipotesis 2 dalam penelitian ini didukung. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan

bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, artinya bahwa apabila pimpinan menerapkan kepemimpinan transformasional, maka akan karyawan akan semakin berperilaku OCB. Hipotesis 3 dalam penelitian ini didukung. Bisa diartikan bahwa dalam penelitian ini karyawan yang berkomitmen pada organisasi tempatnya bekerja atau karyawan yang bersikap mau menunjukkan loyalitas pada organisasi akan berperilaku OCB, perilaku OCB itu misalnya seperti membantu rekan kerja yang mempunyai beban kerja berlebih, tidak menyalahgunakan wewenang dalam perusahaan serta menggunakan waktu seefektif mungkin untuk perusahaan. Hipotesis 4 dalam penelitian ini tidak didukung. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan di perusahaan tersebut tidak memberikan pengaruh secara langsung pada kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan dalam bekerja belum tentu akan berdampak secara langsung pada meningkatnya kinerja karyawan. Bisa ditunjukkan dalam penelitian ini kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan, apabila dimediasi oleh variabel OCB.

Penelitian ini hasilnya tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maharani *et al.* (2013), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Hal tersebut bisa diakibatkan karena perbedaan jenis pekerjaan yang ada di masing-masing tempat kerja. Karyawan yang bekerja di bagian produksi selayaknya mendapatkan perlakuan yang berbeda dengan karyawan yang bekerja di kantor karena tingkat keselamatan terhadap jenis pekerjaannya lebih baik. Hipotesis 5 penelitian ini didukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Artinya bahwa semakin banyak pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional, maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Hipotesis 6 dalam penelitian ini tidak didukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh secara langsung pada kinerja karyawan, artinya bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi, tidak berpengaruh secara langsung pada kinerja karyawan. Penelitian ini hasilnya bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sani dan Maharani (2012), hal tersebut bisa disebabkan perbedaan karakteristik sampel atau jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang membuat kinerja karyawan meningkat.

Hipotesis 7 dalam penelitian ini didukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, artinya bahwa semakin karyawan berperilaku OCB (membantu rekan kerja, bekerja melebihi standart, efisien dalam bekerja, bersikap baik pada rekan kerja dan berfikir terbaik untuk organisasi perusahaan), maka akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan dalam sebuah organisasi perusahaan. Hasil penelitian pada hipotesis 8 menunjukkan bahwa OCB memediasi secara penuh (*Full Mediation*) pengaruh antara kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Artinya apabila karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan hanya apabila karyawan tersebut memiliki perilaku OCB. Hipotesis 9 menunjukkan bahwa OCB memediasi sebagian (*Partial Mediation*) pengaruh antara kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Hipotesis 10 menunjukkan bahwa OCB memediasi secara penuh (*Full Mediation*) pengaruh antara komitmen organisasional pada kinerja karyawan.

SIMPULAN

Kepuasan yang didapatkan oleh karyawan waktu bekerja akan memberikan pengaruh pada OCB. Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional akan memberikan pengaruh pada OCB di suatu perusahaan. Dalam penelitian ini karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen organisasional tidak mempunyai dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Pemimpin di sebuah perusahaan agar menerapkan kepemimpinan transformasional dan OCB karena pengaruhnya sangat besar untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Keterbatasan dan Saran

Hasil penelitian ini hanya didasarkan pada jawaban responden melalui kuisisioner yang disebarkan pada responden yang digunakan untuk sampel dalam penelitian. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu departemen produksi, dan dilakukan hanya pada karyawan tetap. Faktor OCB dalam penelitian ini besar sekali peranannya pada peningkatan kinerja karyawan. Untuk itu bagi pihak manajemen perlu memperhatikan apa yang diinginkan oleh karyawan agar setiap anggota dalam organisasi bisa berperilaku OCB selama dalam lingkungan perusahaan, mengingat pekerjaan yang ada

banyak yang bersifat *Team Work* (kerja team). Kepuasan kerja karyawan perlu juga diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan bisa mencintai pekerjaannya. Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya akan berakibat pada baik apa tidaknya output pekerjaan itu sendiri. Melihat dari penelitian yang dilakukan, setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Manfaat kepemimpinan transformasional yaitu bisa meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para karyawan dan membantu para karyawan mencapai tujuan dan mengensampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi. Kepemimpinan transformasional akan mampu memberikan pengaruh yang luar biasa pada para pengikutnya. Disarankan kepada pihak manajemen agar melatih para pimpinan agar mereka menerapkan gaya kepemimpinan transformasional karena akan berakibat pada perilaku OCB dan peningkatan kinerja karyawan.

Untuk penelitian selanjutnya karena generalisasi responden bersifat terbatas dalam penelitian ini, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk dapat membandingkan responden berdasarkan tingkat jabatan ataupun jenis pekerjaannya. Model penelitian ini masih bisa dikembangkan dengan menambahkan variabel lain yang mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan atau dengan memodifikasi model, sehingga penelitian yang dilakukan menjadi lebih kompleks dan detail.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed. I.; & S.K. Mohammad. 2013. The Relationship Between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan: the Mediating Role of Organizational Commitment *International Journal of Management and Innovation*. 5: 27-42.
- Allen. N.J.; & J.P. Meyer. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment *Human Resource Management Review*. 1: 61-89.
- Bass. B.M.; & B.J. Avolio. 1990. The Implication of Transactional and Transformasional Leadership for Individual, Team, and Organizational Development Research in Organizational *Change and Development*. 4: 231-272.

-
- Baptiste. N.R. 2007. Tightening The Link Between Employee Wellbeing At Work And Performance A New Dimension For HRM *Management Decision*. 46:2.
- Boerner. S.; S.A. Eisenbeiss; & E. Griesser. 2007. Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13: 15-26.
- Dessler. G. 1992. *Manajemen Personalia, Edisi 3, Terjemahan Agus Dharma*. Jakarta: Prenhalindo.
- Foote; A. David; & T.L.P.Tang. 2008. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Does Team Commitment Make a Difference in Self directed Teams? *Management Decision*. 46: 933-947.
- Ghozali. I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson. I; & Donnelly. 1997. *Organizations, Behavior, Structure, Processes, 9 Ed*. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Huang. C.C.; C.S. You; & M.T. Tsai. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Nursing Ethics*. 19: 513-529.
- Hughes. R.L.; R.C. Ginnett; & G.J. Curphy. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, Edisi Ketujuh*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Ivancevich. J.M. 2001. *Human Resource Management, 8th Edition*. New York: McGraw Hill.
- Luthans. F. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Luthans. F. 2011. *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Maharani. V.; E.A. Troena; & Noermijati. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java *International Journal of Business and Management*. 8: 1833-3850.
- Mohammad. J.; F.Q. Habib.; & M. Anisa. 2011. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions, *Asian Academy of Management Journal*. 16: 149-165.
- Organ. D.W. 1988. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior *Research in Organizational Behavior*. 12: 43-72.
-

-
- Organ. D.W.; P.M. Podsakoff; & S.B. MacKenzie. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences SAGE Publications*.
- Podsakoff. P.M.; S.B. MacKenzie; R.H. Moorman; & R. Fetter. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors *Leadership Quarterly*. 2: 107-142.
- Podsakoff. P.M.; S.B. MacKenzie; J.B. Paine.; & D.G. Bachrach. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*. 26: 513-563.
- Robbins. S.P. 2006. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Dan Aplikasi, Edisi Kedua*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sani. M.; & V. Maharani. 2012. The Impacts Of Transformational Leadership And Organizational Commitment On Job Performance With The Among Lecturers Of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior *International Journal of Academic Research*. 4:102-106.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business: a Skill Building Approach ,4th ed*, New Jersey: John Wiley & Sons., Inc.
- Tsui. A.S.; J.L. Pearce; L.W. Porter.; & A.M. Tripoli. 1997. Alternative Approaches to The Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*. 40: 1089–1121.
- Wang. H.; K.S. Law; R.D. Hackett; D. Wang; & Z.X. Chen. 2005. Leader Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior *Academy of Management Journal*. 48: 420-432.
- Zeinabadi. H. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of OCB of Teachers *Procedia Social and Behavior Sciences*. 5: 998-1003.