

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

**I Putu Adi Satyawan<sup>1</sup>**  
**I Gusti Salit Ketut Netra<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
email: adisatyawan@yahoo.com

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada UD. Kariasih di Mengwi Badung. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Seluruh karyawan UD. Kariasih yang berjumlah 46 orang dijadikan responden penelitian, dengan demikian penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Teori dalam penelitian ini menggunakan teori pertukaran sosial. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* karyawan. Pihak perusahaan UD. Kariasih di Mengwi Badung harus selalu memperhatikan tingkat kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*.

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior at UD. Kariasih in Mengwi Badung. The population used in this study were all employees UD. Kariasih totaling 46 respondents to the study, thus this study using saturated sample. Data collected through interviews and questionnaires. The analysis technique used is multiple linear regression analysis. The theory in this study using social exchange theory. Based on the results of the analysis show transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment and significant positive effect on organizational citizenship behavior. This shows that the better the transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment will increase organizational citizenship behavior of employees. The company UD. Kariasih in Mengwi Badung must always consider the level of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment that is felt by employees.*

**Keywords:** *transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior.*

## **PENDAHULUAN**

Persaingan kompetitif saat ini, setiap individu agar berjuang untuk menjadi terdepan dan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi diri mereka sendiri. Individu memilih jalur karier yang lebih cepat dan menciptakan peluang yang lebih baik bagi mereka untuk memperbaiki kehidupan mereka. Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan lebih kompetitif dalam menghadapi persaingan. Baik buruknya kinerja suatu perusahaan sangat tergantung dari sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan sangat penting dalam suatu perusahaan maupun organisasi karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi maupun perusahaan sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi. Sumber daya manusia seringkali menjadi penentu eksistensi perusahaan tempatnya bernaung. Biasanya terjadi pada saat proses pengelolaan sumber daya manusia pada beberapa perusahaan yaitu berkaitan dengan kinerja karyawan didalam perusahaan. Sumber daya manusia perusahaan mempunyai kinerja yang baik maka berdampak langsung pada kemajuan perusahaan serta dapat mencapai tujuan yang direncanakan. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan mempunyai kinerja yang buruk maka perusahaan akan mengalami penurunan. Pada setiap perusahaan sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat vital yang dimiliki oleh perusahaan (Davoudi, 2010).

Setiap pemimpin dan manajer serta seluruh bagian yang menangani sumber daya manusia harus memahami masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dengan baik untuk mengelola sumber daya manusia yang

baik (Widodo, 2015). Karyawan yang bersedia mencurahkan segenap kemampuan demi kepentingan organisasi atau perusahaan adalah harapan bagi semua organisasi atau perusahaan. Karyawan yang dapat bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, sedangkan perusahaan diharapkan dapat memberikan penghargaan atau pengakuan atas prestasi karyawan. Tanggung jawab yang baik harus mampu diikuti dengan sebuah kemampuan teknis yang baik, situasi ini mampu memberikan implikasi bahwa sumber daya manusia yang potensial, mampu mengadaptasikan kemajuan, perkembangan ilmu dan teknologi agar menghasilkan produk terbaru, menjadi kebutuhan perusahaan (Devi, 2007). Setiap perusahaan kebanyakan berusaha menemukan dan melaksanakan suatu struktur organisasi yang membuat sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan kompetitif sehingga diperoleh hasil kerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi pada kenyataannya yang terjadi didalam suatu perusahaan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Seperti apa yang terjadi pada UD. Kariasih di Br. Pandean, Desa Munggu, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung ini ketika ada pesanan banyak dan penyelesaiannya harus tepat waktu sedangkan waktunya sedikit, kondisi ini lebih memperlihatkan kinerja karyawan yang harus di maksimal pada saat mengerjakan tugasnya.

Organisasi yang sukses memerlukan karyawan yang mempunyai sikap yang mampu melakukan lebih dari tugas formalnya dan mampu memberikan kinerja yang melebihi harapan pada suatu organisasi atau perusahaan. Sejumlah tugas pada perusahaan dan untuk bisa bersaing dengan kompetitor, sumber daya manusia tidak bisa hanya melakukan tugasnya sesuai dengan masing-masing *job*

*description* saja, namun mereka perlu memiliki perilaku ekstra peran agar memberi pengaruh positif pada eksistensi organisasi. Peranan ekstra atau sering disebut dengan *organizational citizenship behavior* merupakan peran penting untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan keuntungan untuk organisasi.

*Organizational citizenship behavior* yaitu perilaku sukarela seorang pekerja agar mau melakukan tugasnya dan mampu melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan dan keuntungan organisasinya Waspodo (2012). Artinya, seseorang karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, tetapi lebih kepada perilaku sosial pada masing-masing karyawan agar bekerja melebihi yang diharapkan perusahaan, seperti mampu menolong rekan pada saat jam istirahat dengan tulus ikhlas (Ahdiyana, 2013). Kumar *et al.* (2009) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektivitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi. Omer (2013) mengatakan *organizational citizenship behavior* dikategorikan ke dalam *altruism* dan perilaku yang patuh, menghormati, berinisiatif membantu orang lain, tidak membuang-buang waktu kerja, maupun kerja dengan baik tanpa harus diawasi oleh pemimpin, dan dapat memberikan ide atau nasehat perbaikan kepada rekan kerja. Shweta (2009) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Robbins (2006) mengatakan *organizational citizenship behavior*

merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Kreitner (2014) mengatakan ada dua jenis kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, tetapi pendekatan kepemimpinan yang lebih populer adalah pendekatan transformasional. Rahmi (2014) mengatakan semakin tinggi tingkat penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* yang didapatkan. Selain itu *organizational citizenship behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin & Judge, 2007). Karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa pekerjaan di luar tugasnya. Seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 2009).

UD. Kariasih yang merupakan perusahaan bergerak di bidang industri. Karyawan yang kompeten di bidang industri khususnya mebel, karena kemajuan perusahaan UD. Kariasih terlihat dari banyaknya pelanggan. UD. Kariasih yang berlokasi di Br. Pandean, Desa Munggu, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung. UD. Kariasih dalam menjalankan organisasinya dapat dipastikan sangat membutuhkan karyawan yang memiliki ekstra peran di luar pekerjaan agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan UD. Kariasih, namun masih belum sepenuhnya

direalisasikan karena masih adanya beberapa karyawan yang melakukan tindakan-tindakan yang tidak memenuhi aturan seperti permisi pada jam kerja, masih ada karyawan yang terlambat jam kerja, mengobrol dengan karyawan lain yang semuanya tidak ada kaitannya dengan pekerjaan dan jarang ada yang mau membantu pekerjaan temannya saat temannya membutuhkan bantuan. UD.Kariasih perusahaan yang bergerak di bidang industri menengah. Dalam menjalankan industri ini UD. Kariasih didukung oleh SDM dengan sejumlah karyawan. Data mengenai jumlah karyawan pada UD. Kariasih dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Jumlah Karyawan pada UD. Kariasih, 2016**

No	Bagian	Jumlah Karyawan (Orang)
1	Direktur	1
2	Manajer	3
3	Bagian Keuangan	1
4	Bagian Produksi	34
5	Bagian Pemasaran	4
6	Bagian gudang	2
7	Sopir	2
<b>Jumlah</b>		<b>47</b>

*Sumber* : UD. Kariasih, 2016

Tabel 1 menunjukkan jumlah karyawan UD. Kariasih sejumlah 47 orang. Jumlah karyawan pada bagian produksi yang paling banyak yaitu 34 orang paling sedikit pada bagian keuangan yaitu 1 orang. Tujuan dicantumkan tabel ini agar dapat mengetahui banyaknya jumlah karyawan yang bekerja pada UD. Kariasih yang membantu operasional dan kelancaran perusahaan didalam menjalankan tujuannya. Hasil dari wawancara pada 10 karyawan terdapat beberapa masalah yang dihadapi UD. Kariasih selain yang disebutkan diatas dalam menerapkan *organizational citizenship behavior*, kurangnya kerja sama antar karyawan dalam

menyelesaikan suatu pekerjaan, kurang adanya toleransi bagi karyawan yang ingin terlibat dalam hal-hal penting perusahaan sehingga terkesan kurang baik bagi perusahaan. Perhatian dari pihak UD. Kariasih dalam melatih dan membina karyawan untuk dapat memahami peran penting *organizational citizenship behavior* di perusahaan agar dapat mendukung tujuan dari perusahaan.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang yang terlibat dengan orang lain dan dapat menciptakan suatu hubungan dimana dapat meningkatkan motivasi baik didalam diri pemimpin maupun pengikutnya (Northouse, 2013). Menurut McShane dan Gilnow (2008), kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana para pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan komunikasi dan pemodelan visi untuk unit organisasi atau pekerjaan dan karyawan menjadi terinspirasi untuk memperjuangkan visi organisasi tersebut. Pemimpin yang dengan gaya kepemimpinan transformasional akan dapat menstimulasi dan menginspirasi para pengikutnya agar bisa meraih hasil yang lebih (Bass dan Avolio, 1999). Korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* (Cho dan Dansereau, 2010).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan UD. Kariasih diketahui bahwa dengan kenaikan jumlah kemangkiran karyawan disebabkan dari faktor pimpinan. Pimpinan UD. Kariasih dinilai otoriter dalam memimpin perusahaan. Sikap pimpinan yang kurang terbuka dengan karyawan, pemimpin juga kurang dalam mempengaruhi bawahannya untuk bekerja dengan baik karena kurangnya

pemberian motivasi dari pemimpin ke bawahan sehingga membuat karyawan malas melakukan peranan ekstra atau *organizational citizenship behavior* dalam bekerja. Sejumlah penelitian menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kepuasan kerja adalah tanggapan emosional dari seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja yang mungkin bisa berupa rasa puas atau rasa tidak puas (Sopiah, 2008:170). Kepuasan kerja merupakan persepsi dari karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka mampu memberikan apa yang dinilai penting (Luthans, 2009). Kepuasan kerja merupakan sebuah penilaian dari pekerja terhadap seberapa jauh pekerjaannya yang secara keseluruhan sudah memuaskan kebutuhannya (Rivai dan Mulyadi, 2012). Kepuasan kerja adalah sebuah sikap karyawan tentang pekerjaan yang berhubungan dengan kondisi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2009). Gibson *et al.* (2009) mengatakan kepuasan kerja adalah sebuah sikap dimana para pekerja terhadap pekerjaannya yang telah dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor apa yang terdapat didalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, afiliasi kelompok kerja, kebijakan dan prosedur, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan menghasilkan peningkatan pada *organizational citizenship behavior* yang akan berpengaruh pada kinerja mereka dalam organisasi (Swaminathan, 2013).

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan di UD. Kariasih ditemukan permasalahan yang berkaitan dengan proses pemberian *reward* terhadap karyawan



pencapaian target, yang kurang diterafkan secara maksimal. Karyawan yang berprestasi masih sering mengeluhkan upah yang diterimanya sama dengan upah yang diterima karyawan lainnya, pada upaya yang telah dikeluarkannya lebih besar. Situasi ini yang membuat karyawan menjadi malas melakukan peranan ekstra atau *organizational citizenship behavior* dalam bekerja. Faktor lain yang dapat memicu timbulnya *organizational citizenship behavior* merupakan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan tingkatan dimana seseorang yang telah mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya (Kreitner dan Kinicki, 2014). Komitmen organisasi adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menerangkan kesiapan dari seorang karyawan untuk menghadapi pekerjaan serta menerima tujuan organisasi (Porter, 2007). Komitmen dinyatakan dapat menjadi faktor yang sangat penting yang dapat berkontribusi terhadap efisiensi dari organisasi itu sendiri (Rehan, 2013). Davoudi (2010) mengatakan bahwa karyawan yang telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi bisa mengidentifikasi sasaran dan tujuan sebuah organisasi itu. Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi atau perusahaan secara aktif (Laka, 2013). Sopiah (2008:156) mengatakankan bahwa komitmen organisasi dilihat dari beberapa faktor adalah kepercayaan dan penerimaan terhadap organisasi. Rendahnya komitmen didalam sebuah organisasi mengakibatkan

kurangnya tanggung jawab dari seseorang karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaannya.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan di UD. Kariasih berkaitan dengan komitmen karyawan. Karyawan tidak memiliki komitmen yang begitu kuat, terlihat dari perilaku karyawan tersebut. Karyawan masih sering menunggu instruksi dari pimpinan, padahal setiap pegawai sudah diberikan tugas dan bagian yang sudah jelas sesuai dengan *job* masing-masing. Tidak semua karyawan mampu mengerjakan suatu pekerjaannya sesuai dengan target dan waktu yang telah ditentukan. Situasi ini membuat karyawan malas melakukan peranan ekstra atau *organizational citizenship behavior* dalam bekerja.

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Rahmi, 2014). Semakin baik tingkat penerapan kepemimpinan Transformasional, maka akan semakin tinggi tingkat *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Lian dan Tui (2012). Hasil penelitian Humphrey (2012) penelitian ini dilakukan pada 128 karyawan swasta di Kansas menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Humphrey (2012) menyatakan bahwa adanya hubungan positif ini disebabkan karena dipandangannya pemimpin sebagai panutan, adanya kepercayaan, motivasi, perhatian terhadap kebutuhan karyawan sehingga dengan demikian karyawan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*). Lamidi (2008) menyatakan bahwa

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Sesan dan Basim (2012) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* terhadap guru sekolah menengah di Turkey. sesan menyatakan bahwa selain kepuasan kerja dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior* itu sendiri. Rini dkk. (2013) juga mendapatkan hasil yang sama terhadap penelitian yang dilakukan terhadap sejumlah karyawan swasta di Semarang menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Rohayati (2014) menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Tinggi rendahnya *organizational citizenship behavior* sebagai akibat dari tinggi rendahnya kualitas kepuasan kerja yang berjalan. Bowling (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

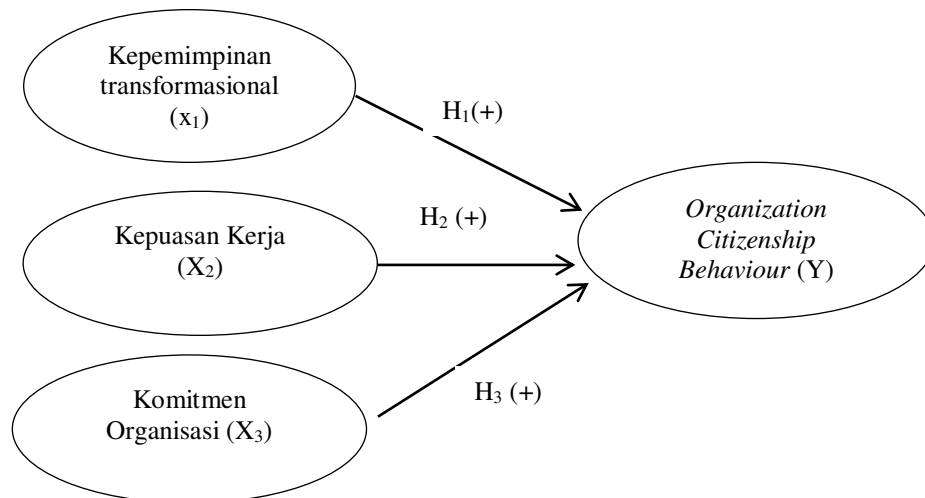
H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Ahmad Sani (2013) melakukan penelitian pada 74 karyawan PT. Bank syariah Malang mengatakan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian lain yang dilakukan Rini dkk. (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif

signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Lamidi (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Rehan *et al.* (2013) dalam penelitiannya mengatakan hasil dari keseluruhan bentuk komitmen dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* secara signifikan.

H<sub>3</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dibawah ini merupakan kerangka konsep dari penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*



**Gambar 1. Model Konseptual Penelitian**

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini digolongkan ke dalam jenis penelitian yang bersifat asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Lokasi penelitian dilakukan pada UD. Kariasih yang berlokasi di Br. Pandean, Desa Munggu, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung. Lokasi ini dipilih karena

ditemukan masalah-masalah yang terkait dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan lokasi ini didasari atas tersedianya data yang memadai dan mampu untuk diolah peneliti lebih lanjut. Objek penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada UD. Kariasih di Mengwi Badung.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (Y). *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang bersifat sukarela bekerja di luar tugas yang diberikan oleh perusahaan, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan organisasi, dan tanpa mengharapkan imbalan di kemudian hari. Terdapat lima *organizational citizenship behavior* menurut Organ *et al.* (2006) adalah sebagai berikut 1) *Altruism*, 2) *Conscientiousness*, 3) *Sportmanship*, 4) *Civic Virtue*.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $X_3$ ). Kepemimpinan Transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya demi kebaikan organisasi dan mampu mendorong para pengikutnya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008:91) dan Cavazotte (2012), terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu 1) pengaruh ideal, 2) motivasi inspirasional, 3) stimulasi intelektual, 4) pertimbangan individual.

Kepuasan kerja merupakan suatu penilaian dari pekerja terhadap pekerjaannya apakah secara keseluruhan sudah memuaskan kebutuhannya. Menurut Smith, Kendall & Hulin (dalam Luthans, 2006:243) ada beberapa

dimensi kepuasan kerjayang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah 1) pekerjaan itu sendiri, 2) atasan, 3) teman sekerja, 4) promosi, 5) gaji/upah.

Komitmen organisasi merupakan kemauan untuk mengerahkan kemampuan ekstra untuk kepentingan organisasi dan kesiapan dari seorang karyawan untuk menerima pekerjaan serta menerima tujuan organisasi. Mayer dan Allen (1997) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam organisasional adalah: 1) komitmen afektif adalah suatu perasaan yang dimiliki oleh karyawan yang merasa menjadi keluarga dalam perusahaan ini, 2) komitmen berkelanjutan adalah suatu kesadaran yang dimiliki oleh karyawan yang merasa mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan, 3) komitmen normatif adalah suatu perasaan yang dimiliki oleh karyawan untuk tetap tinggal karena komitmennya terhadap perusahaan.

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan UD. Kariasih serta skor kuisisioner yang telah dikalkulasi dengan pembobotan jawaban responden. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah lokasi penelitian dan gambaran umum perusahaan, serta jawaban responden terhadap pertanyaan dari kuisisioner. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer yang dikumpulkan langsung dari lapangan, diperoleh dengan melakukan wawancara dan pengisian kuesioner oleh responden.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada UD. Kariasih, tidak termasuk pemimpin atau *owner* perusahaan, jadi keseluruhan populasi yang ada di perusahaan tersebut berjumlah sebanyak 46 orang karyawan. Metode

Pengambilan sampel digunakan adalah teknik sampel jenuh karena seluruh anggota populasi dijadikan sampel, karena jumlah populasi yang relatif kecil, dengan adanya populasi sebanyak 46 orang maka pada penelitian ini akan menggunakan keseluruhan populasi sebagai sampelnya.

Kuisisioner dalam penelitian ini diukur menggunakan skala *likert*. Penelitian ini menggunakan analisis faktor konfirmatori dan teknik analisis regresi linear berganda dalam pengolahan data, di mana teknik ini digunakan untuk mengestimasi nilai variabel dependen dengan menggunakan lebih dari satu variabel independen. Pengolahan data dikerjakan dengan bantuan program *SPSS* versi 15.0 *for windows* (*Statistica Program and Service Solution*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Suatu instrument dikatakan valid jika korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ( $r > 0,3$ ). Tabel 2. menyajikan hasil uji validitas instrumen penelitian.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen**

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Y <sub>1</sub>	0,800	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,818	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,833	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,836	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,764	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,774	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,770	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,649	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,837	Valid
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,759	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,799	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,869	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,882	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,825	Valid
Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,833	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,720	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,866	Valid

Sumber : Data Diolah, 2016.

Hasil uji validitas pada tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hasil ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid.

Suatu instrumen dikatakan reliabel, jika instrument tersebut memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih dari 0,60. Adapun hasil dari uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,749	Reliabel
2	Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,882	Reliabel
3	Komitmen Organisasi ( $X_3$ )	0,734	Reliabel
4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,869	Reliabel

Sumber : Data Diolah, 2016.

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hasil ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Penilaian responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian perlu dilakukannya konversi ke dalam skala pengukuran dihitung dengan  $\{(5-1): 5\}=0,8$ , maka kriteria pengukurannya dengan hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 3, 4 dan 5.

1,00 - 1,80 = Sangat Tidak Baik  
 >1,80 - 2,60 = Tidak Baik  
 >2,60 - 3,40 = Cukup Baik  
 >3,40 - 4,20 = Baik  
 >4,20 - 5,00 = Sangat Baik



Tabel 4 menjelaskan persepsi responden mengenai variabel *organizational citizenship behavior* secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,79 yang berarti *organizational citizenship behavior* yang dirasakan oleh para karyawan tergolong baik. Hasil ini terlihat adanya empat indikator yang nilainya diatas rata-rata variabel. Indikator yang perlu diperhatikan yaitu *Sportmanship* dimana indikator *Sportmanship* ini diukur dari persepsi responden mengenai perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi yang memiliki rata-rata terendah dibandingkan dengan empat indikator yang lain yaitu sebesar 3,63. Hasil ini berarti perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi sudah tergolong baik namun masih dirasa belum puas dan tetap harus diperhatikan.

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya membantu rekan kerja yang kesulitan dalam beban kerjanya. (Y1)	1	2	14	17	12	3,80	Baik
2	Saya mau melakukan pekerjaan lebih secara sukarela. (Y2)	0	2	16	15	13	3,85	Baik
3	Saya selalu bisa menerima tentang keadaan yang kurang baik di perusahaan. (Y3)	0	5	18	11	12	3,65	Baik
4	Saya selalu menghargai teman kerja saya. (Y4)	0	2	17	14	13	3,83	Baik
5	Saya selalu bertanggung jawab dengan pekerjaan saya. (Y5)	0	2	18	13	13	3,80	Baik
<b>Rata-rata Keseluruhan Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i></b>							<b>3,79</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Diolah, 2016.

Tabel 5 menjelaskan persepsi responden mengenai variabel kepemimpinan transformasional secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 3,74 yang berarti kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh para karyawan tergolong baik. Hasil ini terlihat dari adanya tiga indikator yang nilainya diatas rata-rata

variabel. Namun ada satu indikator yang perlu diperhatikan yaitu *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), dimana indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan tujuan perusahaan secara jelas dan menarik yang memiliki rata-rata terendah dibandingkan tiga faktor lainnya sebesar 3,54. Hasil ini berarti motivasi inspirational sudah tergolong baik namun masih dirasa belum memuaskan untuk memaksimalkan suatu pekerjaan karyawan.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Pemimpin mampu menyampaikan visi dan misi organisasi secara jelas kepada bawahan. ( $X_{1.1}$ )	0	8	7	19	12	3,76	Baik
2	Pemimpin mampu mengkomunikasikan tujuan perusahaan secara jelas dan menarik. ( $X_{1.2}$ )	0	5	19	14	8	3,54	Baik
3	Pemimpin mampu meningkatkan kreatifitas dan inovasi karyawan. ( $X_{1.3}$ )	0	4	12	15	15	3,89	Baik
4	Pemimpin mampu melatih dan memberikan arahan. ( $X_{1.4}$ )	0	3	18	12	13	3,76	Baik
<b>Rata-rata Keseluruhan Variabel Kepemimpinan Transformasional</b>							<b>3,74</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Diolah, 2016.

Tabel 6 menjelaskan persepsi responden mengenai variabel kepuasan secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 3,67 yang berarti kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan tergolong baik. Hasil ini terlihat dari adanya tiga indikator yang nilainya diatas rata-rata variabel. Namun ada satu indikator yang perlu diperhatikan yaitu kesempatan promosi, dimana indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai mengerjakan pekerjaan dengan baik, saya akan

dipromosikan memiliki rata-rata terendah dibandingkan empat indikator yang lainnya yaitu sebesar 3,48. Hasil ini berarti kesempatan promosi yang diterima oleh karyawan sudah tergolong baik namun tetap harus diperhatikan. Selain itu, indikator gaji juga perlu diperhatikan karena memiliki nilai rata-rata dibawah total rata-rata yaitu 3,59 yang berarti indikator gaji yang diukur dari persepsi responden mengenai gaji yang diberikan sudah tergolong baik namun dirasa belum memuaskan bagi karyawan.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang saya lakukan. (X <sub>2.1</sub> )	0	1	21	13	11	3,74	Baik
2	Atasan saya selalu menghargai pekerjaan saya. (X <sub>2.2</sub> )	0	5	16	12	13	3,72	Baik
3	Saya merasakan berhubungan baik dengan atasan dan pegawai lain. (X <sub>2.3</sub> )	0	5	16	12	13	3,74	Baik
4	Terdapat peluang untuk dipromosikan dalam pekerjaan ini. (X <sub>2.4</sub> )	1	6	18	12	9	3,48	Baik
5	Gaji yang diberikan adil dan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.	0	5	17	16	8	3,59	Baik
<b>Rata-rata Keseluruhan Variabel Kepuasan Kerja</b>							<b>3,67</b>	<b>Baik</b>

*Sumber : Data Diolah, 2016.*

Tabel 7 menjelaskan persepsi responden mengenai variabel komitmen organisasi secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 3,71 yang berarti komitmen organisasi yang dirasakan oleh para karyawan tergolong baik. Namun, ada satu indikator yang perlu diperhatikan yaitu Komitmen berkelanjutan dimana indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai kekhawatiran jika meninggalkan perusahaan yang memiliki rata-rata paling kecil yaitu 3,57. Hasil ini berarti

kekhawatiran meninggalkan perusahaan tergolong baik, namun tetap harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi kualitas kerja karyawan.

**Tabel 7.**  
**Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi**

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya memiliki rasa kekeluargaan dalam organisasi ini. (X <sub>3,1</sub> )	1	1	14	18	12	3,85	Baik
2	Saya merasa mengalami kerugian bila meninggalkan perusahaan ini. (X <sub>3,2</sub> )	0	2	24	12	8	3,57	Baik
3	Saya akan tetap tinggal di perusahaan karena komitmen saya terhadap perusahaan. (X <sub>3,3</sub> )	1	4	13	17	11	3,72	Baik
<b>Rata-rata Keseluruhan Variabel Komitmen Organisasi</b>							<b>3,71</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Diolah, 2016.

Uji *Kaiser Meyer Olkin* digunakan untuk mengetahui kecukupan sampel.

Hasil uji KMO dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji KMO**

No	Variabel	KMO
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,809
2	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,783
3	Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,847
4	Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,654

Sumber : Data Diolah, 2016.

Hasil uji yang ditunjukkan dalam Tabel 8 memperlihatkan semua variabel memiliki KMO > 0,5. Hasil ini menyimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki kecukupan sampel untuk analisis faktor.

Kelayakan model uji faktor untuk masing-masing variabel dapat dilihat dari nilai *Measures of Sampling Adequacy* (MSA). Nilai MSA diperoleh dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel berikut. Pada Tabel 9 nilai MSA masing-masing variabel lebih besar dari 0,5. Hasil ini berarti masing-masing model layak digunakan dalam analisis faktor.

**Tabel 9.**  
**Nilai MSA**

Variabel	Indikator	Nilai MSA
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Y <sub>1</sub>	0,841
	Y <sub>2</sub>	0,777
	Y <sub>3</sub>	0,898
	Y <sub>4</sub>	0,766
	Y <sub>5</sub>	0,790
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,771
	X <sub>1.2</sub>	0,807
	X <sub>1.3</sub>	0,852
	X <sub>1.4</sub>	0,737
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,848
	X <sub>2.2</sub>	0,866
	X <sub>2.3</sub>	0,873
	X <sub>2.4</sub>	0,846
	X <sub>2.5</sub>	0,805
Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,621
	X <sub>3.2</sub>	0,794
	X <sub>3.3</sub>	0,621

Sumber : Data Diolah, 2016.

Hasil *Percentage of Variance* menjelaskan kemampuan dari masing-masing faktor untuk menjelaskan variasinya. Pada Tabel 10 nilai *Persentase of Variance* masing-masing variabel sudah lebih besar dari 60 persen. Hal ini berarti faktor dari masing-masing variabel memiliki kelayakan untuk menjelaskan variabel faktornya.

**Tabel 10.**  
**Nilai *Percentage of Variance***

No	Variabel	<i>Percentage of Variance</i>
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	67,300
2	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	64,105
3	Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	73,740
4	Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> )	67,358

Sumber : Data Diolah, 2016.

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antar variabel terikat dan variabel bebas dan bertujuan untuk menguji apakah hipotesis diterima atau ditolak. Hasil uji hipotesis disajikan pada Tabel 11.

**Tabel 11.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coeffisients		Standardized Coeffisients	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
Constant	0,000	0,051		0,000	1,000
Kep Trans	0,523	0,096	0,523	5,462	0,000
Kepuasan	0,205	0,086	0,205	2,375	0,022
Komitmen Org	0,319	0,069	0,319	4,600	0,000
R Square	: 0,889				
F Statistik	: 111,774				
Signifikansi	: 0,000				

Sumber : Data Diolah, 2016.

Persamaan regresi linear berganda pada Tabel 11 dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + 0,523 X_1 + 0,205 X_2 + 0,319 X_3 + e$$

Nilai  $X_1$  sebesar 0,523, artinya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada UD. Kariasih di Mengwi Badung. Nilai  $X_2$  sebesar 0,5230,205, artinya kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada UD. Kariasih di Mengwi Badung. Nilai  $X_3$  sebesar 0,5230,319, artinya komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada UD. Kariasih di Mengwi Badung.

Model regresi dikatakan baik apabila terbebas dari uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedasitas. Model regresi yang baik adalah berdistribusi residual normal atau mendekati normal (Suyana, 2007:87). Hasil uji normalitas dapat dilihat di Tabel 12. Tabel 12 menunjukkan hasil dari *Asymp. Sig.(2-tailed)* sebesar 0,962 lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa model terdistribusi residual secara normal.

**Tabel 12.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	46
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,503
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,962

Sumber : Data Diolah, 2016.

**Tabel 13.**  
**Uji Multikolinieritas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,289	3,465
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,354	2,822
Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> )	0,550	1,818

Sumber : Data Diolah, 2016.

Tabel 13 menunjukkan hasil pengujian nilai *tolerance* seluruh variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen di dalam model regresi tersebut.

Uji heteroskedasitas bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi memiliki ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Kesalahan yang terjadi pada uji heteroskedasitas tidak acak, tetapi menunjukkan hubungan yang sistematis sesuai besarnya satu atau lebih variabel (Suyana, 2007:93). Tabel 14 menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel tersebut lebih dari  $\alpha = 0,05$  ( $\text{sig} > 0,05$ ). Disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat gejala heteroskedasitas. Hasil uji menunjukkan bahwa dalam model regresi yang dibuat berdistribusi normal, bebas dari gejala multikolinearitas dan heteroskedasitas.

Nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ ,  $111,774 > 2,81$ , dengan nilai  $\text{sig. } 0,000 < 0,05$ . Pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan) berarti bahwa

kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

**Tabel 14.**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig.	Keterangan
Kep. Trans	0,135	Bebas heteroskedastisitas
Kepuasan	0,255	Bebas heteroskedastisitas
Komitmen Org.	0,582	Bebas heteroskedastisitas

Sumber : Data Diolah, 2016.

Nilai Fhitung > Ftabel, 111,774 > 2,81, dengan nilai sig. 0,000 < 0,05. Pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan) berarti bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Nilai determinasi total sebesar 0,889 mempunyai arti bahwa sebesar 88,9% variasi *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sedangkan sisanya sebesar 11,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Hasil pengujian hipotesis variable kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada UD. Kariasih di Mengwi Badung diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,523. Tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya apabila kepemimpinan transformasional meningkat, maka *organizational citizenship behavior* karyawan akan mengalami peningkatan



juga. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima.

Pengujian hipotesis ini mengembangkan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rahmi (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Lian dan Tui (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian Humphrey (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Humphrey (2012) menunjukkan bahwa hubungan positif ini disebabkan karena dipandangannya pemimpin sebagai panutan, adanya kepercayaan, motivasi, perhatian terhadap kebutuhan karyawan sehingga dengan demikian karyawan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*). Lamidi (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin yang mampu menyampaikan visi misi organisasi secara jelas, menginspirasi bawahan, merangsang kreatifitas bawahan dan mampu melatih bawahan akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan. Perilaku *organizational citizenship behavior* yang meningkat ditandai dengan meningkatnya perilaku membantu rekan sekerja dengan sukarela, patuh terhadap peraturan perusahaan, tidak memberikan isu-isu yang dapat menjatuhkan karyawan lain, membantu

meringankan masalah-masalah yang dihadapi sesama karyawan dan mendukung fungsi-fungsi organisasi secara professional.

Hasil pengujian hipotesis variabel kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada UD. Kariasih di Mengwi Badung diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,022 dengan nilai koefisien beta 0,205. Nilai signifikansi  $0,022 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya apabila kepuasan kerja meningkat, maka *organizational citizenship behavior* karyawan akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima.

Pengujian hipotesis ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Sesan dan Basim (2012) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Rini dkk. (2013) menunjukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Rohayati (2014) menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship Behavior*, berarti bahwa tinggi rendahnya *organizational citizenship behavior* sebagai akibat dari tinggi rendahnya kualitas kepuasan kerja yang berjalan. Bowling (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja, akan memunculkan kerelaan mereka untuk

melakukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaanya. Adanya kesuaian antara upah dengan sesuai beban kerja, bekerja dengan penuh tanggung jawab, mengerjakan pekerjaan dengan baik akan dipromosikan, diperlakukan dengan baik oleh pemimpin dan menikmati bekerja dengan teman-teman dalam lingkungan kerja akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan. Peningkatan nilai *organizational citizenship behavior* karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Hasil pengujian hipotesis variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada UD. Kariasih di Mengwi Badung diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,319. Nilai singnifikansi  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya apabila komitmen organisasi meningkat, maka *organisasional citizenship behavior* karyawan akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organisasional citizenship behavior* dapat diterima.

Pengujian hipotesis ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Sani (2013) menunjukkan bahwa bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Rini dkk. (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Lamidi (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational*

*citizenship behavior*. Rehan *et al.* (2013) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa keseluruhan bentuk komitmen mempengaruhi *organizational citizenship behavior* secara signifikan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa para karyawan yang merasa bangga terhadap perusahaan, memiliki kekhawatiran jika meninggalkan perusahaan dan percaya bahwa seseorang harus loyal terhadap organisasinya. Perilaku *organizational citizenship behavior* yang meningkat ditandai dengan meningkatnya perilaku ditandai dengan meningkatnya perilaku membantu rekan sekerja dengan sukarela, patuh terhadap peraturan perusahaan, tidak memberikan isu-isu yang dapat menjatuhkan karyawan lain, membantu meringankan masalah-masalah yang dihadapi sesama karyawan dan mendukung fungsi-fungsi organisasi secara profesional. Perilaku *organizational citizenship behavior* para karyawan dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan intensitas penerapan komitmen organisasi bawahan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada UD. Kariasih di Mengwi Badung. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada UD. Kariasih di Mengwi Badung. Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada UD. Kariasih di Mengwi Badung.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil analisis yaitu pihak perusahaan harus menjaga dan memperhatikan indikator *inspirational motivation* yang merupakan indikator dari kepemimpinan transformasional yang berkaitan dengan menginspirasi bawahan untuk selalu optimis dalam mencapai tujuan perusahaan yang dapat ditingkatkan oleh pimpinan dengan cara mengkomunikasikan harapan-harapan tinggi dari bawahannya, mempunyai visi yang tinggi bagi bawahannya, optimis dan antusias serta memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Kesempatan promosi yang merupakan indikator dari kepuasan kerja berkaitan dengan mengerjakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan ini dapat dilakukan dengan cara memberi kesempatan kepada karyawan untuk dapat mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi secara optimal dan Komitmen berkelanjutan yang merupakan indikator dari komitmen organisasional berkaitan dengan memiliki kekhawatiran jika meninggalkan perusahaan dapat ditingkatkan melalui absensi karyawan serta mengurangi rasa ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi yang nantinya akan mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan UD Kariasih Mengwi Badung pada variabel komitmen organisasional. Apabila indikator-indikator tersebut dapat ditingkatkan, tentunya akan lebih meningkatkan *organizational citizenship behavior* di UD Kariasih Mengwi Badung.

## REFERENSI

Ahdiyana, Marita. 2013. Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja organisasi, h: 1-10. <http://www.google.com>. (diunduh tanggal 10 Mei 2013).

- Bass, Bernard., Avolio., and Dong Jung. 1999. Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1): 441-462.
- Bowling, Nathan. 2009. Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *J Bus Psychol*, 25(1): 119-130.
- Cavazotte, F., Moreno, V., and Hickmann, M. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, *The Leadership Quarterly*, 23(1): 443 - 455.
- Cho, J., Dansereau. 2010. Are Transformational Leaders Fair?. *The Leadership Quarterly*, 21 (3): 209-421.
- Davoudi, Seyed. 2010. Organizational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 7(1): 66-75.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly Jr. 2009. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Binarupa Aksara.
- Humphrey, Amber. 2012. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15 (1): 247-268.
- Konovsky, M.A and Pugh. S.D. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3): 656-669.
- Kreitner, K. dan A. Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.
- Kumar, K., Bakhshi, A., and Rani, E. 2009. Linking the Big Five Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological Studies*, 1(2): 73-81.
- Laka, A, H,I dan J.I Perry. 2013. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 1-14.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8 (1): 25-37.

- Lian, L.K., and Tui, L.G. 2012. Leadership styles And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect OF Subordinates Competensi And Downward influence Tactics, *Jurnal Of Applied Business And Economics*, 13(2): 59-96.
- Luthans, F. 2009. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Meyer, J., P., dan Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace; Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McShane, S.I. & Glinow. 2008. *Organizational behavior: emerging realities for the workplace revolution*. New York. McGraw-Hill.
- Northouse, Peter. 2013. *Kepemimpinan*. Edisi Keenam. Jakarta: PT. Indeks.
- Omer Faruk Unal, 2013 Relationship Between the facets of Job Satisfaction And the Dimension of organizational citizenship behavior: mediating role of organizational commitment. *The Jurnal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18(1): 243-269.
- Organ, D.W., Philip M. Podsakoff., and Scott B. Mackenzie. 2006. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Porter, Michael. 2007. *Strategi Bersaing*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Rahmi, B. M. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Organisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Udayana*. 3(2): 330-350.
- Rehan, Muhammad., Talat Islam. 2013. Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *World Journal of Management and Behaviorial Studies*, 1(1): 24-32.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Rohayati, Ai. 2014. Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *Study & Management Researt*. 11(1): 20-38.
- Sani, Ahmad. 2013 Role Of Procedural Justice, Organizational Commitment And Job Satisfaction On Job Performance: The Mediating Effect Of Organizational Citizenship Behavior. *Internasional Jurnal Of Business And Management*. 8(15): 5-76.

- Sesan, Harun, Basim Nejat. 2012. Impact of Satisfaction and Commitment on Teachers' Organizational Citizenship. *Educational Psychology*, 32(4): 475-491.
- Shweta, J., and Srirang, J. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, *Journal of Management and Public Policy*, 1(2): 27-36.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cetakan Kesatu. Jakarta: Prenada Media Group.
- Swaminathan, Sawanvitha. 2013. Job Satisfaction as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7(1):71-76.
- Waspodo, Agung., Lusy Minadaniati. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1): 72-77.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.