# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZESHIP BEHAVIOR* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI

**(Studi Empiris Armada Town Square Magelang)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan**
**Mencapai Derajat Sarjana S1**


Oleh :

**BAYU ADIYANTO**

NPM: 16.0101.0121


**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG**

**2020**

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZESHIP BEHAVIOR* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI

**(Studi Empiris Armada Town Square Magelang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang**


Disusun Oleh:
**Bayu Adiyanto**
**NIM. 16.0101.0133**


**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG**

**TAHUN 2020**

# SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZESHIP BEHAVIOR* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI**

**(Studi Empiris Armada Town Square Magelang)**

Dipersiapkan dan disusun oleh:


**Bayu Adiyanto**

NPM **16.0101.0121**


Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal 14 Agustus 2020

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

**Luk Luk Atul Hidayati, SE.MM**

Pembimbing I

Pembimbing II

Tim Penguji

**Dra. Eni Zuhriyah, M.Si**

Ketua

**Luk Luk Atul Hidayati, SE.MM**

Sekretaris

**Drs. Mujiono, M.M.**

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal, 02 SEP 2020

**Dra. Marlina Kurnia, MM**

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Bayu Adiyanto

NIM : 16.0101.0121

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Empiris pada Armada Town Square Magelang)**

Adalah benar-benar karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari penyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima saksi akademis yang berlaku ( dicabut predikat kelulusan dan gelas sarjananya).

Demkian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 13 Juli 2020

Pembuat pernyataan



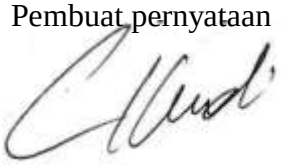

Bayu Adiyanto

NIM.16.0101.0121

## Riwayat Hidup

| | |
|---|---|
| Nama | : Bayu Adiyanto |
| Jenis Kelamin | : Laki-Laki |
| Tempat, Tanggal Lahir | : Magelang,11 Agustus 1997 |
| Agama | : Islam |
| Status | : Belom menikah |
| Alamat Rumah | : Kalibogor, Kalisari, Tempuran, Magelang |
| Alamat | : bayuadiyanto67@gmail.com |
| Pendidikan Formal | : |
| Sekolah Dasar (2004-2009) | : SD Negeri 1 Kalisari |
| SMP (2009-20012) | : MTS AL-JIHAD Salaman |
| SMK (2012-2015) | : SMK Muhammadiyah 2 Mertoyudan |
| Perguruan Tinggi | : S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang |

Magelang, 13 Juli 2020
Pembuat pernyataan



Bayu Adiyanto
NIM.16.0101.0121

MOTTO

“ ikutilah apa yang diturunkan kepadamu dari tuhanmu dan janganlah kamu mengikuti pemimpin-pemimpin selainya, amat sedikitlah kamu mengambil pelajaran (dari padanya) ”

(QS. Al-A’raf: 3)

“ Alloh tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya, ia mendapatkan pahala ( dari kebajikan ) yang diusahakan dan ia mendapatkan siksa ( dari kejahatan) yang dikerjakannya”

(QS. Al-Baqarah: 286)

“learn from the past, live for today, and plan for tomorrow”

“ Manusia tidak di rancang untuk gagal, mereka gagal untuk merancang”

William J.Siegel.

“Do not be follower, be a leader”

## KATA PENGANTAR

**Assalamualikum wr.wb**

Puji syukur kepada Alloh SWT atas rahmad dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi dengan judul "**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Armada Town Square Magelang)"**

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S1). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammdiyah Magelang. Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan banyak terimakasih kepada:

1. Dr. Suliswiyadi, M.Ag selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Dra. Marlina Kurnia,MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Mulato Santosa.,S.E,M.SE selaku Kepala Program Studi Manajemen.
4. Lukluk Atul Hidayati,S.E.,M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan saran selama penyusunan skripsi.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan bekal ilmu kepada peneliti.
6. Segenap staff serta Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammdiyah Magelang yang telah meberikan pelayanan kepada kami.
7. Kedua orang tua dan segenap keluarga besar, terimakasih untuk doa dan dukungan moral dan materil sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini denganbaik.

## ABSTRAK

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZESHIP BEHAVIOR* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI**
**(Studi Empiris Armada Town Square Magelang)**

**Oleh:**
**Bayu Adiyanto**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Armada Town Square Magelang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden dengan menggunakan teknik *accidetal sampling*. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan *sobel test.* Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepuasan Kerja tidak terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen Organisasi tidak dapat memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).



Kata Kunci : Kepemimpinan Tranformasional, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi

DAFTAR PUSTAKA

BAB I .....1

PENDAHULUAN .....1

A. Latar Belakang Masalah..... 1

B. Rumusan Masalah..... 8

C. Tujuan ..... 8

D. Manfaat ..... 9

BAB II.....10

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS .....10

A. Tinjauan Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis..... 10

B. Pengembangan Hipotesis ..... 19

C. Telaah Penelitian Terdahulu ..... 25

D. Model Penelitian ..... 27

BAB III .....29

METODE PENELITIAN..... 29

A. Populasi Dan Sampel ..... 29

B. Devinisi Operasional Dan Pengukuran Variabel ..... 29

C. Uji Instrumen ..... 32

D. Alat Analisis Data ..... 32

BAB IV .....36

Hasil dan Pembahasan .....36

A. Statistik Deskriptif ..... 36

B. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas..... 39

C. Uji Hipotesis..... 41

D. Pembahasan..... 50

KESIMPULAN DAN SARAN.....55

A. Kesimpulan ..... 55

B. Keterbatasan Penelitian..... 56

C. Saran..... 56

Daftar Pustaka.....57

Lampiran-Lampiran……...…61

## Daftar Gambar

Gambar 2.1 Hasil Uji F persamaan 1 .....43

Gambar 2.1 Hasil Uji F persamaan 2 .....44

Gambar 3.1 Hasil Uji t .....46

Gambar 3.2 Hasil Uji t .....46

Gambar 3.3 Hasil Uji t .....47

Gambar 3.4 Hasil Uji t .....47

Gambar 3.5 Hasil Uji t .....48

Gambar 4 Uji Sobel.....49

# BAB I
# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah suatu hal yang sangat penting dalam perusahaan maupun organisasi karena keberhasilan dan keefektifan suatu organisasi maupun perusahaan sangat bergantung terhadap kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Sumber daya manusia seringkali menjadi penentu eksistensi perusahaan tempatnya bernaung, sehingga perusahaan sebaiknya tidak lagi memandang sumber daya manusia sebagai beban, melainkan sebagai suatu aset organisasi. Davoudi (2015) menyatakan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital di setiap perusahaan, sehingga tercapai atau tidaknya suatu tujuan perusahaan sangat bergantung dari sumber daya manusianya sendiri. Tanpa adanya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan maka aktivitas perusahaan tidak akan berjalan (Hasibuan, 2013:12).

kristan (2017) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku ekstra peran merupakan perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal. Menurut pengamatan dan survey, terdapat masalah yaitu tingkat *Organizational Citizenship* Behavior (OCB) pada Armada Town Square dapat dikatakan cukup rendah, ini terungkap saat dilakukannya observasi langsung dengan sejumlah karyawan Armada Town Square. Hasil survei dari beberapa pegawai di bidang *Supervisor,* bahwa kantor sangat membutuhkan pegawai yang mempunyai peran lebih di luar pekerjaannya agar dapat bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi, namun hal ini masih belum mampu direalisasikan karena masih ada pegawai yang melakukan tindakan-tindakan yang tidak sesuai dengan aturan yang ada seperti permisi pada saat bekerja, mengobrol dengan pegawai lainnya yang semua itu tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, hal itu megakibatkan

Peningkatan jumlah karyawan yang keluar menunjukkan bahwa terdapat dugaan karyawan mengalami penurunan komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan naiknya jumlah karyawan keluar pada tahun 2019 dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini juga dapat dilihat dari sikap pegawai yang hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri tanpa mempunyai keinginan untuk membantu rekan kerja yang lain, yang memiliki beban kerja lebih serta cenderung untuk bekerja secara individual dan ini dapat dipicu dari perbedaan masing-masing individu yang meliputi pengalaman, pengetahuan, pelatihan dan kesadaran akan sikap kerja yang dimilikinya.

Armada Town Square merupakan pusat pembelanjaan ( mall) yang didirikan oleh perusahaan otomotif terkenal *new armada.* Sukses dalam bidang otomotif pemilik *new armada* mengembangkan bisnisnya dalam bidang property dan diresmikan pada tanggal 07 oktober 2011. Mall ini terdiri dari 3 lantai yang gerai gerainya diisi oleh *carrefour,* matahari,dan lain-lain. Dan menjadi salah satu pusat pembelanjaan yang berada di Magelang.

Pada kondisi ideal, pegawai sepatutnya memiliki peran OCB dengan menunjukan perilaku sukarela untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan lain yang di luar tanggung jawab dan kewajibannya sendiri demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan OCB perlu adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini karena *organizational citizenship behavior* (OCB) memainkan peran penting dalam proses pertukaran timbal balik di organisasi (Maharani, Troena & Noermijati, 2013). Huang *et al.* (2012) menyatakan bahwa riset mengenai *Organizational Citizenship Behavior* yang telah dilakukan dan beberapa faktor terbukti mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Sejalan dengan Huang *et al.* (2012), Shweta dan Srirang (2013) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi

munculnya *Organizational Citizenship Behavior* adalah disposisi dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai dimana didalamnya termasuk adalah kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional serta komitmen organisasi.

Faktor lain yang memicu timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* adalah komitmen organisasi. Porter (2016:125) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan kesiapan dari seorang karyawan dalam menerima tujuan organisasi dan menghadapi pekerjaan. Sena (2011), mengatakan faktor - faktor yang mendorong adanya *organizational citizenship behavior* pegawai dipengaruhi oleh beberapa motif, yaitu komitmen terhadap organisasi dimana terdapat keinginan untuk berpartisipasi dengan baik dalam organisasi serta bangga menjadi bagian dalam organisasi tersebut. Standar-standar yang diterapkan organisasi, prinsip organisasi, etika, dan nilai organisasi untuk tetap berada dalam lingkup organisasi.

Komitmen dikatakan mampu menjadi salah satu faktor yang dapat berkontribusi pada efisiensi dari organisasi sendiri (Rehan, 2013). Mohamed (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional merujuk pada prinsip organisasi, standar organisasi, menerima dan mewujudkan tujuan organisasi, etika organisasi dan nilai-nilai organisasi untuk tetap berada dalam organisasi dalam segala situasi serta kesiapan karyawan untuk bekerja keras. Darmawati dkk. (2013) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan yang dimana seorang karyawan membela suatu organisasi dan memiliki tujuan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Davoudi (2010) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi lebih bisa mengidentifikasi sasaran dan tujuan dari organisasi serta tetap tinggal dalam organisasi. Adekola (2012) mengartikan bahwa komitmen organisasional adalah sikap karyawan atau kekuatan organisasi dalam mengikat karyawan

agar tetap berada di dalam organisasi. Adiapsari (2012) mengatakan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di lembaga tempatnya bekerja ini menunjukan bahwa karyawan tersebut memiliki komitmen organisasional. Sopiah (2008:156) menyatakan komitmen organisasi dapat dilihat dari sejumlah faktor yaitu keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, kemauan dalam pencapaian tujuan organisasi, kepercayaan, penerimaan terhadap organisasi dan percaya kepada kepemimpinan.

Luthans (2013:175) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Surbakti (2013), interaksi yang dimiliki antara pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahannya ditandai dengan besar atau kecilnya pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya untuk berubah. Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan transformasional akan cenderung memacu para pengikutnya untuk menghasilkan pekerjaan melebihi dari apa yang diharapkan, yaitu dengan cara mengubah visi, menjadi contoh, memberi dukungan, serta merangsang keinginan untuk berubah kearah yang lebih baik. Pengikut memiliki kepercayaan, kekaguman, loyal, dan menghargai pemimpin mereka, sehingga mereka dengan mudah akan melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan. Pemimpin merubah dan memotivasi para pengikut dengan menggunakan kharisma dan intelektualitas.(Saeed *et al.*, 2012).

Humphrey (2012) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai kekuatan langsung yang mampu memberikan dampak luar biasa terhadap para pengikut. Kepemimpinan adalah proses dimana individu mampu mempengaruhi dan menggerakan anggota kelompoknya dalam mencapai tujuan bersama, sehingga gaya kepemimpinan para manajer

akan sangat menentukan bagaimana para karyawan bersikap. Kepemimpinan transformasional seperti yang diuraikan oleh Northouse (2013:176) adalah sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikut. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberi perhatian lebih kepada para pengikutnya. Selain jenis kepemimpinan, beberapa penelitian juga memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga dianggap sangat penting bagi organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja anggotanya (Darmawati dkk., 2012; Sambung dkk., 2012; Rini dkk., 2013).

Kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja yang berupa rasa tidak puas atau rasa puas (Sopiah, 2008:170). Porter (2007:114) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah selisih dari apa yang didapat dengan yang seharusnya didapatkan. Semakin sedikit selisih yang didapat maka dapat dikatakan bahwa individu merasa puas dengan pekerjaannya. Vitell (2008) menyatakan sejumlah dimensi dari kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap manajemen, kompensasi memberi kontribusi besar terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Swaminathan *et al*. (2013), peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* bergantung terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, apabila karyawan memiliki kepuasaan kerja yang baik maka akan memberikan berpengaruh pada kinerja mereka dalam organisasi. Swaminathan (2013) berpendapat bahwa OCB pegawai dipengaruhi oleh peningkatan kepuasan kerja, yang dimana hal ini akan menimbulkan pengaruh positif terhadap pencapaian dari tujuan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang tidak dapat diukur hanya dari pengamatan fisik semata.Kepuasan

kerja hanya dapat disimpulkan apabila pekerja secara langsung menyatakan puas/tidaknya mereka dengan pekerjaan yang dilakukan (Shibru, 2011). Faruk (2013), seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung berperilaku positif terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Berdasarkan hasil pengamatan awal (Observasi) pada karyawan Armada Town Square diperoleh bahwa kurangnya inisiatif oleh karyawan pada saat memberikan pelayanan terhadap calon pelanggan tentang varian produk perusahaan. Kurang responsif nya karyawan dalam menjawab permintaan klien pada saat permintaan tiket maupun paket tour, sehingga akan berpengaruh pada kepuasan konsumen dan pembelian kembali. Kurang kooperatif nya para karyawan mengenai mekanisme sistem kerja yang belum di pahami karyawan lain, sehingga menimbulkan kesenjangan terhadap intern karyawan.Pemimpin belum bisa melakukan koordinasi menyeluruh tentang rencana perubahan yang akan di lakukan dikarnakan oleh kurangnya pemahaman karyawan, sehingga proses perubahan akan sedikit terhambat. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan meneliti mengenai kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Armada Town Square.

Hasil penelitian Humphrey (2012) melakukan penelitian pada 128 karyawan swasta di Kansas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan. Humphrey (2012) mengatakan bahwa hubungan positif ini didasarkan pada dipandangnya pemimpin sebagai panutan, adanya kepercayaan, motivasi, perhatian terhadap kebutuhan bawahan sehingga dengan demikian bawahan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan perilaku ekstra peran (OCB). Hasil penelitian ini juga di dukung oleh Lian danTui (2012) menunjukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki

hubungan positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian Maptuhah Rahmi (2013) pada 125 guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Apabila intensitas penerapan kepemimpinan transformasional tinggi, maka tingkat *Organizational Citizenship Behavior* akan meningkat pula (Rahmi, 2013)

Selain itu *research gap* juga ditemukan pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB. Berdasarkan penelitian Mohamed dan Anisa (2012), yang meneliti pengaruh variabel ketiga komponen komitmen organisasi *(affective commitment, continuance commitment,* dan *normative commitment)* terhadap OCB menyatakan bahwa variabel *normative commitment* dan *continuance commitment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB sedangkan variabel *affective commitment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Bakhsi, Sharma, dan Kumar (2011), menyatakan bahwa ketiga komponen komitmen organisasi, secara positif memiliki korelasi dengan pengukuran agregat OCB tetapi korelasi yang ditunjukkan untuk semua variabel tidak signifikan, hanya komitmen normatif yang memiliki hubungan positif signifikan terhadap OCB. Sedangkan penelitian pratiwi (2013), yang menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (*intervening),* menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan ulasan diatas, penelitian ini dilakukan untuk pengembangan beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap OCB. Disamping itu hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi dalam pengambilan keputusan yang

digunakan dalam rangka meningkatkan OCB karyawan agar dapat lebih adaptif terhadap perubahan yang terus terjadi dan bertahan di dalam persaingan industri jasa yang kian kompetitif.

Berdasarkan latar belakang dan ulasan diatas maka penelitian ini dilakukan dengan mengangkat judul **"Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel mediasi".**

## B. Rumusan Masalah

Bedasarkan rumusan masalah tersebut, maka dikembangkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap OCB?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB?
6. Apakah Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh berpengaruh terhadap OCB yang dimediasi Komitmen Organisasi?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB yang dimediasi Komitmen Organisasi?

## C. Tujuan

Tujuan yang hendak di capai dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi
2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB
4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB
5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

6. Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh terhadap OCB yang dimediasi Komitmen Organisasi
7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB yang dimediasi Komitmen Organisasi

## D. Manfaat

Merujuk pada tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini sekurang-kurangnya di harapkan memberikan kegunaan, yaitu:

1. Bagi Praktisi

   Penelitian ini diharapakan dapat dijadikan bahan kajian oleh Armada Town Square dalam mengambil keputusan dalam upaya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan OCB karyawan kerena seperti yang telah disebutkan sebelum karyawan yang menunjukkan OCB memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, diantaranya: meningkatkan kinerja dan efektifitas perusahaan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan pesepsi kualitas kinerja, menurunkan tindakan indisipliner karyawan, menurunkan niatan untuk keluar dari perusahaan *(trun over)*
2. Bagi Teorisitis
   a) Dengan adanya penelitian ini Pembaca dapat mendapatkan wawasan yang luas dan menjadi referensi yang bergua bagi bahan penelitian selanjutnya.
   b) Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk menerapkan teori yang di dapat di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

## A. Tinjauan Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis

1. Telaah Teori

   a. Teori Atribusi

      Sebagai pencetus teori atribusi Fritz Heider mengungkapkan bahwa teori atribusi yaitu teori yang menjelaskan proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Persepsi seseorang untuk membuat penilaian mengenai orang lain sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal (Robbis dan Judge,2008). Perilaku yangdisebabkan secara internal merupakan perilaku yang diyakini berada dibawah kendali pribada seorang individu, dengan kata lain tidak terpengaruh oleh orang lain misalnya sifat, karakter dan sikap. Sedangakan perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal merupakan perilaku yang dianggap sebagai akibat dari sebab-sebab luar individu yang berperilaku demekian misalnya tekanan situasi atau keaadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans,2015).

      Teori atribusi menggambarkan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa dilingkungan sekitar, dengan mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami. Teori atribusi menjelaskana bahwa perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, maka dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya akan dapat diketahui karakteristik orang tersebut serta dapat memprediksi gerak-gerik atau perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu.

2. *Organizational Citizeship Behavior* (OCB)

   *Organizational Citizeship Behavior* atau juga yang dikenal dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi adalah sebuah perilaku dimana seseorang mau melakukan sesuatu di luar apa yang sudah di dekripsikan oleh pekerjaannya, dan penghargaan. Sebagai contoh OCB, jika ada

sesorang pekerja yang bersedia membantu bosnya atau teman kerjanya untuk melakukan pekerjaan yang tidak ada dalam kontrak kerjannya, maka orang tersebut bisa dikatakan memiliki OCB yang baik. Dengan contoh tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa OCB memiliki dampak terhadap efektivitas suatu organisasi. (Bajol 2015) dari tiga konsep di atas kita dapat menyimpulkan bahwa OCB memiliki dimensi-dimensi yang jika seseorang berada dalam kriteria OCB yang baik, maka dia akan memiliki dimensi-dimensi tersebut. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

a. Sifat Menolong: Seseorang yang memiliki OCB yang baik akan suka menolong orang lain meskipun tidak ada penghargaan untuk itu.
b. Sikap Sportif: Individu yang dikatakan memiliki OCB yang baik, akan memiliki sifat sportif seperti tidak complain saat diperlukan kurang baik oleh tekannya dan tetap mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Bisa juga individu tersebut akan mengorbankan keinginan pribadinya demi pekerjaannya.
c. Kesetiaan atau Loyalitas: Dengan OCB yang baik, seseorang akan memiliki tingkat loyalitas yang tanggi, misalnya seorang individu akan tetap teguh setia pada organisasi meski organisasi mengalami kondisi yang sulit.
d. kepatuhan Terhadap Organisasi: Individu akan patuh bahkan kepada peraturan organisasi yang sangat ketat.
e. Inisiatif Individu: Individu akan memiliki insiatif lebih, sebagai contoh seseorang akan bertanya jika tidak mengerti akan pekerjaannya, atau contoh lain seseorang mengerjaan pekerjannya tanpa di perintah terlebih dahulu.
f. Civic Virtue/kewarganegaraan: Dimensi ini berkaitan dengan kewarganegaraan dimana individu akan lebih tanggap terhadap hal-hal yang dilakukan pemerintah, sehingga dia akan menginformasikan mengenai perubahan yang terjadi dan menginformasikannya kepada organisasinya.

g. Pengembangan Diri: Tindakan yang dilakukan secara sukarela yang dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan.

Sebagai kesimpulan, secara umum pengertian OCB adalah perilaku yang membuat individu melakukan sesuatu yang tidak dideskripsikan dalam pekerjaannya seta tidak ada upah atau penghargaan atas tindakannya itu secara sadar dan atas keinginannya sendiri, seperti menolong rekan kerja melakukan pekerjannya, atau membantu bos meski sampai di luar jam kerja yang ditentukan. Perilaku ini adalah perilaku yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi.

OCB perlu adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini karena *organizational citizenship behavior* (OCB) memainkan peran penting dalam proses pertukaran timbal balik di organisasi (Maharani, Troena & Noermijati, 2013). Huang *et al.* (2012) menyatakan bahwa riset mengenai *Organizational Citizenship Behavior* yang telah dilakukan dan beberapa faktor terbukti mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Sejalan dengan Huang *et al.* (2012), Shweta dan Srirang (2013) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* adalah disposisi dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai dimana didalamnya termasuk adalah kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional serta komitmen organisasi.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Komitmen organisasi diungkap dengan skala komitmen organisasi. Aspek komitmen diungkap melalui aspek yang dikemukakan

Schultz dan Schultz (2015) yaitu : a. penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi b. kesediaan untuk berusaha keras demi organisasi dan c. memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sikap karyawan terhadap organisasi yang timbul karena adanya beberapa faktor yang mempengaruhi ataupun memperkuatnya, faktor-faktor tersebut adalah :

1) *Affective commitment*

Hartmann dan Bambacas (dalam Mohammed dan Anissa, 2013) menyatakan *affective commitment* sebagai perasaan kasih sayang dan perasaan keterkaitan dengan organisasi dan telah diasosiasikan pengalaman kerja, sikap individu dan struktur organisasi. Komitmen afektif berkembang atas dasar pengalaman kerja seperti tantangan pekerjaan, otonomi, dan berbagai keterampilan dimana karyawan menemukan penghargaan atau kepuasan. Karakteristik pekerjaan, keadilan komunikasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan (Meyer, 2015). Sejalan dengan Meyer, Herscovitch (dalam Kreitner dan Kinicki 2012), *affective commitment* dipengaruhi oleh karakteristik personal, pengalaman kerja, dan kecocokan nilai personal dengan budaya.

Dikutip dari Umam (2015) terdapat beberapa kategori umum faktor pembentuk *affective commitment* yang didapatkan dari beberapa penelitian terdahulu mengenai anteseden dari dimensi-dimensi komitmen organisasi,

Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara meyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Umam, 2015).

a) Karakteristik individu

Beberapa penelitian menyatakan usia dapat mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun bergantung pada beberapa kondisi individu sendiri Allen dan Meyer (dalam

Umam, 2015) status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya Allen dan Meyer (dalam Umam, 2015).

b) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, antara lain *job scope*, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu (Hackman dan Oldham dalam Umam, 2015). Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu, peran individu dalam organisasi tersebut dan hubungannya dengan atasan. (Mathieu dan Zajac dalam Umam, 2015)

2) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan berkembang sebagai biaya yang harus dibayarkan apabila meninggalkan perusahaan saat ini. Oleh karena itu, usia dan masa jabatan dapat menjadi prediktor komitmen kelanjutan (Ferris & Aranya, dalam Umam, 2015) Ini berarti bahwa komitmen kelanjutan berkembang di kalangan tua karyawan yang memiliki masa jabatan lebih lama di dalam organisasi. Becker (dalam Umam, 2015) mengatakan banyak faktor lain telah diteliti sebagai anteseden komitmen kelanjutan seperti jumlah anggota keluarga yang bergantung pada karyawan.

Allen dan Meyer (dalam Umam, 2015) membagi faktor pembentuk *continuance commitment* ke dalam tiga variabel, yaitu investasi, alternatif, dan pertimbangan. Investasi termasuk sesuatu yang berharga seperti waktu, usaha, atau pun uang yang harus dilepaskan individu jika meninggalkan organisasi. Alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Sedangkan proses pertimbangan adalah saat individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, serta dampaknya bagi mereka sendiri.

3) *Normative commitment* (komitmen normatif)

Beberapa tindakan organisasi dapat membuat seseorang berhutang budi terhadap organisasi, yang dapat membangun komitmen normatif. Meyer dan Herscovitch (dalam Kreitner dan Kinicki 2015), mengatakan sosialisasi dan kontrak psikologis dapat mempengaruhi komitmen normatif. Dengan kata lain komitmen normatif dapat berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang dirasa amat berharga bagi karyawan.

4. Kepemimpinan Tranformasional

Kepemimpinan merupakan kegiatan kegiatan mempengaruhi orang-orang berkerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana ada dan kapan saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainnya suatu tujuan tertentu.Young dan Kartono (2015) mendenifisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang disadari atas kemauan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelomponnnya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi sesuatu yang khusus. Dapat disimpukan bahwa kepemimpinan adalah kemauan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk berkerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Menurut Swandari (2014) mendenifisikan bahwa kepemimpinan tranformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. dengan penerapan kepemimpinan tranformasional bawahan akan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan respek kepada kepemimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotifasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut O'leary (2016) kepemimpinan tranformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja untuk mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan

tranformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk erbuat lebih baik dari pada yang bisa di lakukan, dengan kata lain dapat menungkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bwahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tranformasional mencangkup upaya perubahan terdapat bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari pada yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkataan kinerja.

Kepemimpinan transformasional mengacu kepada pemimpin yang menggerakkan pengikutnya melampaui kepentingan pribadinya melalui pengaruh ideal atau kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan bersifat individual (Albent, 2011) .Indikator dalam variabel ini dikembangkan dari indikator penelitian Avolio (2013) :

a. *Idealized Intluence*

   Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting ,dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan.

b. *Ispirational motivation*

   Pemimpin mengartikulasikan visi menarik dari masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, bicara optomis dengan antusias, dan memberikan dorongan dengan makna untuk apa yang perlu dilakukan

c. *intellectual Simulation*

   pemimpin mengarikan cara lama, tradisi, dan keyakinan, merangsang perspektif baru dengan cara melakukan sesuatu, dan mendorong ekpresi ide dari bawahan.

d. *individualized Consideration*

   pemimpin behubugan dengan orang lain (bawahan) secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, kemampuan, dan akpirasi,

memdengarkan dengan penuh perhatian, pengembangan lebih lanjut mereka, menasihati, mengajar dan melatih.

5. Kepuasan Kerja

Pengertian Kepuasan Kerja menurut Tiffin (2015) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Sedangkan menurut Blum (2017) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Dari batasan - batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing – masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2016 : 202).

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang

pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima(Stephen P. Robbins, 2017 : 26).

Pengukuran Kepuasan Kerja menurut Luthans (2011) terdapat lima dimensi kepuasan kerja yang dapat merepresentasikan respons kepuasan kerja karyawan, diantaranya yaitu:

a. Pembayaran gaji atau upah

   Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan segaris dengan harapannya

b. Pekerjaan itu sendiri

   Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan. Namun pekerjaan yang terlalu menantang dapat menyebabkan frustasi dan perasaan gagal

c. Rekan kerja

   Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

d. Kesempatan promosi

   Pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggungjawab. Sebagian besar pegawai merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin

e. Pengawasan (Supervisi)

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan

## B. Pengembangan Hipotesis

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Avolio et al. (2014) telah melakukan penelitian terhadap perawat di rumah sakit negeri di Singapura. Penelitian itu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Avolio (2004), penelitian Bushra, Usman, dan Naveed (2011) yang dilakukan dilakukan terhadap tiga bank di Pakistan menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Bushra, Usman, dan Naveed (2011) menyatakan bahwa jika manajer mendukung pemikiran inovatif karyawan, menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih dan mengajari karyawan, mempertimbangkan perasaan personal karyawan sebelum mengimplementasikan sebuah keputusan, dan membantu karyawan mengembangkan keahlian mereka, hal-hal tersebut akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan menemukan kemiripan antara nilai yang mereka miliki dan organisasi miliki sehingga membuat mereka siap menerima tugas apapun yang diberikan oleh organisasi.

Penelitian Emery dan Barker (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh daripada

kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi pada penelitian yang dilakukan pada karyawan *customer contact personnel.* Batool (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

**2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Luth (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikkan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Aryanto, 2015).

Sebuah meta analisis dari 68 penelitian mengungkapkan adanya hubungan yang kuat antara komitmen dan kepuasan kerja (Tett, 2013). Para manager disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi

Zeinabadi (2011) menyatakan kepuasan kerja instrinsik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja instrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2 : kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

**3. Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Terhadap OCB**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2008 h.49). Menurut Bess (2015) Kepemimpinan transformasional mengacu kepada pemimpin yang menggerakkan pengikutnya melampaui kepentingan pribadinya melalui *idealized influence* (pengaruh ideal atau kharisma), *inspiration* (inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), atau *individualized consideration* (pertimbangan bersifat individual).

Bess (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya. Pemimpin transformasional dapat membuat bawahanya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya. Pemimpin yang menunjukan perilaku semacam ini lebih disukai dan dipercaya oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan dari para bawahan, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan memiliki peran penting di dalam pembentukan OCB, berdasarkan penelitian Podsakof et al. (2016) kepemimpinan direktif diasosiasikan secara negatif dan kepemimpinan suportif diasosiasikan secara positif terhadap OCB. Khan, Ghouri, dan Awang (2013), yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB pada perusahaan skala kecil dan menengah. Penelitian tersebut menyatakan bahwa semua variabel gaya kepemimpinan *(charismatic, transactional, dan transformational)* memiliki pengaruh positif terhadap OCB dan untuk variabel *transformational Leadership* dan *Leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian

Malik, Ghafoor, dan Iqba (2012) juga menunjukkan hasil yang serupa. Penelitian dari Malik, Ghafoor, dan Iqba (2012) yang meneliti pengaruh variabel kepemimpinan dan *personal traits* terhadap OCB pada sektor perbankan di Pakistan, menyatakan bahwa variabel kepemimpinan dan variabel *personality traits* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

**4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB**

Robbins dan Judge (2016) mennyatakan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai predictor utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka.

Penelitian Qamar (2012) menyatakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Seluruh dimensi OCB *(altruism, sportsmanship, courtesy, civic vertue, dan conscientiousness)* secara positif dan sognifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja instrinsik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja instrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

**5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB**

Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikkan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Allen dan Meyer, 2014). Selanjutnya Allen dan Meyer (2014) menjelaskan komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya (Dargahi, Alirezaie, Shaham, 2012). Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Luthans, 2016).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Qamar (2012), komitmen organisasi merupakan anteseden yang kuat dari OCB karena memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Djastuti, Raharjo, Chabaqib (n.d.) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan ditemukan juga bahwa kepuasan kerja rnernpengaruhi OCB secara positif melalui peningkatan komitrnen organisasi.Pengaruh kepuasan kerja tersebut akan jauh lebih kuat jika rnelalui rnediasi variabel kornitrnen organisasi dibandingkan secara langsung terhadap OCB.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

**6. Pengaruh kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap OCB yang dimediasi komitmen organisasi**

Bushra, Usman, dan Naveed (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Jika manajer mendukung pemikiran inovatif karyawan, menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih dan mengajari karyawan, mempertimbangkan perasaan personal karyawan sebelum mengimplementasikan sebuah keputusan, dan membantu karyawan mengembangkan keahlian mereka, hal-hal tersebut akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan menemukan kemiripan antara nilai yang mereka miliki dan organisasi miliki sehingga membuat mereka siap menerima tugas apapun yang diberikan oleh organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Khan, Ghouri, dan Awang (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya (Dargahi, Alirezaie, Shaham, 2012). Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Luth, 2013).

H5 : Kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi

**7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB yang dimediasi komitmen organisasi**

Robbins dan Judge (2015) mennyatakan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai predictor utama OCB, karena karyawan

yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka.

Penelitian Qamar (2012) menyatakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Seluruh dimensi OCB *(altruism, sportsmanship, courtesy, civic vertue, dan conscientiousness)* secara positif dan sognifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja instrinsik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja instrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

H7 : kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi

## C. Telaah Penelitian Terdahulu

Peneliti terdahulu yang sangat penting sebagai dasar pijakan dalam penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenaianalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel moderasi yaitu sebagai berikut :

1. Zeinabdi (2013) penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan judul'' pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dan komitmen organisasi sebagai intervening" kepuasan kerja intrisik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasi, kepuasan kerja intrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

2. Swandari (2015) yang menggunakan analisis regresi linier berganda dengan judul" pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB" terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen orgaisasi dengan OCB. Kepuasan kerja memiliki hubungan moderasi positif sedangkan komitmen organisasi memiliki hubungan signifikan terhadap OCB
3. Humphrey (2015) yang menggunakan analisis regresi linier berganda dengan judul '' *The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational culture, Leadership and Organizational jutice Releasionship with Organizational citizenship behavior"* Dengan hasil semua variabel independen secara positif memiliki korelasi dengan OCB, Komitmen organisasi merupakan variabel yang berdampak dan komitmen organisasi juga memperlihatkan hasil yang menyakinkan sebagai variabel yang memediasi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi.
4. L Davoudi (2016) yang menggunakan analisis regresi dengan judul'' analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan rsu pku muhammadiyah bantul'' populasi yaitu seluruh karyawan perawat pada bagian rawat inap pku muhammadiyah bantul yang berjumlah 90 teknik pengumpulan data menggunakan angket ( kuesionare ) dengan hasil Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan
5. Kristan (2017) yang menggunakan analisis regresi linear berganda dengan judul' pengaruh tingkat kepemimpinan, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap OCB di PT. Aksara murka Borneo dengan teknik penarikan sampel secara total sampling maka sampel dalam penilitian ini adalah seluruh populasi yaitu pegawai di PT. Aksara Murka Borneo sebanyak 120 orang. Dengan hasil Variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, kecerdasan emosi,

kepuasan kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh secara positif.

6. Djastuti, Raharjo ( 2017 ) penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan judul'' analisis perilaku OCB di pegawai fakultas ekonomi Universitas Diponegoro" dengan variabel independent (kepuasan kerja), intervening (komitmen organisasi), dependen (OCB). Dengan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Komitemn organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja berpengaruh secarapositif terhadap OCB.

## D. Model Penelitian

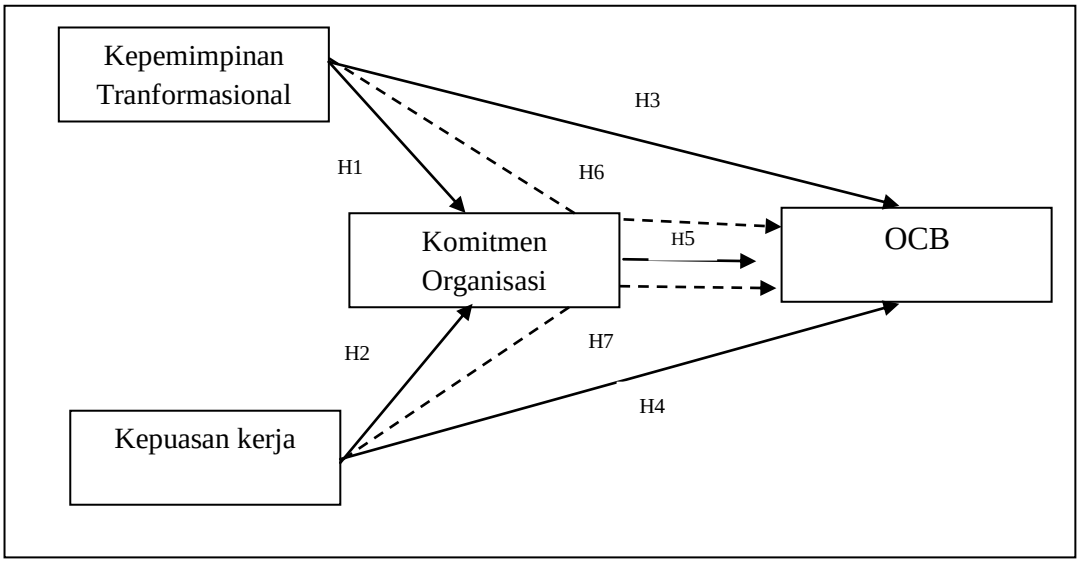
Peningkatan efektivitas, efisiensi dan kreativitas dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kesediaan orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan. Perilaku untuk bersedia memberikan kontribusi positif ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban secara formal. Dalam literatur organisasi modern, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu yang dapat memunculkan OCB pegawai. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu (Thoha, 2015).

Dimensi lainnya yang berhubungan dengan OCB adalah komitmen organisasi. Menurut Robbin (2014), komitmen pada organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Individu yang berkomitmen tinggi akan mendahulukan kepentingan organisasi serta berusaha untuk lebih produktif. Bagi individu yang berkomitmen tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal

penting yang harus dicapai, serta berpandangan positif dan berbuat yang terbaik untuk kepentingan organisasi..

Faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah komunikasi interpersonal. De Vito (dalam Rohmah, 2016) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal merupakan pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung. Komunikasi interpersonal yang efektif dapat memberikan manfaat kepada organisasi yang sehingga suasana dan lingkungan kerja menjadi lebih kondusif karena hubungan antar anggota organisasi akan berjalan secara lebih harmonis. Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada Gambar 1 berikut ini :




**Gambar 1. Model Penelitian**

# BAB III
# METODE PENELITIAN

## A. Populasi Dan Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah tapi tidak semua, elemen akan membentuk sampel (Sekaran, 2015).Menurut Sugiyono (2013:116), sampel adalah bagian dari penelitian yang dilakukan dengan mengambil populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi (Sugiyono, 2013:116). populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dari kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam perusahaan adalah 250 karyawan dan Sampel dalam penelitian ini yaitu 100 karyawan di Armada Town Square yang berusia 19-45 tahun

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *accidetal sampling* dan menggunakan *google form dan kuisioner*. Teknik *accidetal sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu konsumen secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

## B. Devinisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

### 1. Devinisi Operasional

Definisi operasional yaitu faktor-faktor atau variabel-variabel yang digunakan di dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini, definisi operasional yang digunakan yaitu :

a. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

*Organizational Citizenship Behavior* yaitu persepsi responden terhadap perilaku sukarela dalam membantu melakukan pekerjaan rekan kerja. Menurut Ferdinan (2013) terdapat Indikator yang digunakan yaitu :

1) membantu rekan kerja yang memiliki beban yang berat
2) membantu pekerjan rekan yang sedang tidak masuk
3) menghindari sesuatu yang dapat menimbulkan masalah dengan rekan kerja
4) selalu tepat waktu dalam hal hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan persepsi responden terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Indikator yang digunakan menurut (Bass, 2013) yaitu :

1) karyawan merasa bahagia berkarir di dalam organisasi
2) karyawan merasa terlibat secara emosional terhadap organisasi
3) Kebanggaan terhadap organisasi
4) Kerugian yang ditimbulkan apabila meninggalkan organisasi
5) Karyawan tetap berkomitmen untuk tetap di organisasi

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional mengacu kepada pemimpin yang menggerakkan pengikutnya melampaui kepentingan pribadinya melalui pengaruh ideal atau kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan bersifat individual Bass 2015. Indikator dalam variabel ini adalah:

1) Karyawan bangga dan hormat kepada pemimpin
2) Pemimpin menjadi contoh bagi para karyawan
3) Pemimpin memperlihatkan kemampuan dan kepercayaan diri
4) Karyawan sesalu di dorong pemimpin untuk selalu inovatif

d. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu persepsi responden terhadap pekerjaan karyawan yang berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang dalam melakukan pekerjaannya. Indikator yang digunakan menurut (Celluci, 2015) yaitu :

1) Organisasi memberikan gaji lebih baik daripada pesaing
2) Rekan kerja memberikan dukungan yang baik
3) Karyawan menikamati bekerja dengan teman-teman kerjanya
4) Atasan memberikan dukungan
5) Para atasan mendengarkan anspirasi saya

**2. Pengukuran Variabel**

Pengukuran variabel dalam penelitian ini yaitu menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2013) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tertentu tentang fenomena sosial, dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden

Pengukuran instrumen yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan pengisian kuesioner yang disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Masing-masing pertanyaan mempunyai skor atau nilai yang berbeda-beda dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan cara memberi tanda (*X*) pada lembar jawab kuesioner. Sedangkan kriteria penilaian adalah sebagai berikut :

a. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1
b. Tidak Setuju (TS) dengan skor 2
c. Netral (N) dengan skor 3
d. Setuju (S) dengan skor 4

e. Sangat Setuju (SS) dengan skor 5

## C. Uji Instrumen

1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapakan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (*correlated item-total correlations*) dengan nilai r tabel. Jika nilai r hitung > r tabel dan bernilai positif maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2013)

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah data untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai (α) 0,60 (Ghozali, 2013).

## D. Alat Analisis Data

Alat analisa dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, digunakan untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2013:99) dengan menggunakan SPSS Statistik 25. Adapun model matematikanya sebagai berikut:

$$\mathbf{Y_1 = \alpha\ o + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e}$$

$$\mathbf{Y_2 = \alpha + \beta_{1.1} X_{1+} \beta_{2.1.} X_2 + \beta_3 Y_1 + e}$$

Dimana:

$Y_1$: Komitmen Organisasi

$Y_2$: *Organizational citizenship behavior*

$X_1$: Kepemimpinan Tranformasional

$X_2$ : Kepuasan Kerja

β1 : Koefisien dari variabel Kepemimpinan Tranformasional

β2 : Koefisien dari variabel Kepuasan Kerja

β3 : Koefisien dari variabel Komitmen Organisasi

αo : Konstanta

e : error

1. Uji F

   Menurut Ghozali (2013: 98) uji statistik F pada dasarnya adalah untuk menguji apakah model regresi yang kita buat baik/signifikan atau tidak baik/non signifikan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan significance level 0.05 (α=5%). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

   a. Jika nilai signifikan > 0.05 maka hipotesis diterima (koefisien regresi tidak signifikan).
   b. Jika nilai signifikan ≤ 0.05 maka hipotesis ditolak (koefisien regresi signifikan).

2. Uji $R^2$

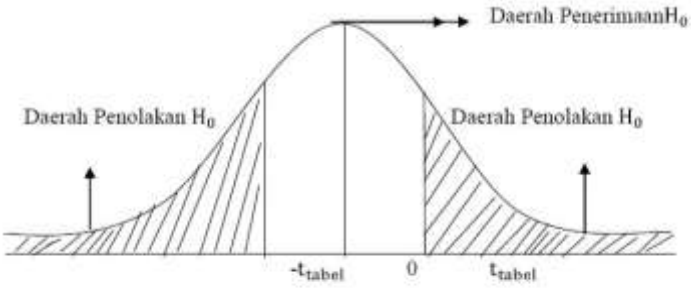
   Koefesien determinasi (R2) bertujuan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variable independen terhadap variabel dependen. Uji R Square digunakan untuk menunjuk besarnya presentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Besarnya koefisien dari 0 sampai 1, semakin mendekati 0 koefesien determinasi pengaruhnya semakin kecil terhadap variabel bebas, dan sebaliknya, semakin mendekati 1 besarnya koefesien determinasi semakin besar pengaruhnya terhadap variable bebas (Ghozali,2013).

3. Uji t

   Priyatno (2011:252) mengemukakan uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dengan membandingkan nilai t hitung dengan t

tabel. (t-test) hasil perhitungan ini selanjutnya dibandingkan dengan t tabel dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Jika nilai sig < 0,05 atau t hitung > t table maka terdapat pengaruh varibel X terhadap variabel Y
b. Jika nilai sig > 0,05 atau t hitung < t table maka tidak terdapat pengaruh variable X terhadap variabel Y




Bila terjadi penerimaan Ho maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan, sedangkan bila Ho ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan

4. Uji sobel

Mediasi atau *intervening* merupakan variabel yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independent (X) dengan variabel dependent (Z). Uji sobel digunakan dalam penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel intervening. Pengujian hipotesis intervening dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*) (Ghozali I. , 2018). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel *independent* (X) kepada variabel *dependent* (Z) melalui variabel intervening (Y). Pengaruh tidak langsung diperoleh dengan cara mengalihkan koefisien jalur dari masing-masing hubungan.

Standar error koefisien a dan b ditulis dengan SEa dan SEb. Uji sobel dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SEa^2 + (a^2SEb^2)}}$$

Keterangan:

$a$ : Koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

$b$ : Koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

$SE_a$ : Standar eror koefisien $a$

$SE_b$ : Standar eror koefisien $b$

Nilai t hitung dibandingkan dengan t tabel dan jika t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh intervening. Kriteria untuk penerimaan atau penolakan hipotesis nol (*Ho*) yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. *Ho* diterima apabila : t hitung > t tabel atau t tabel ≤ t hitung
2. *Ho* ditolak apabila : t hitung ≤ t tabel atau t tabel > t hitun

# BAB V
# KESIMPULAN DAN SARAN

## A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Tranformasional, Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi Komitmen Organisasi. pada karyawan Armada Town Square Magelang

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
3. Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
4. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
6. Komitmen organisasi memediasi Kepemimpinan Tranformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
7. Komitmen organisasi tidak memediasi Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang memerlukan perbaikan dan pengembangan selanjutnya. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Sampel yang digunakan hanya terbatas pada karyawan dibagian Karyawan pada Armada Town Square Magelang.
2. Penelitian ini hanya menggunakan variable Kepemimpinan Tranformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan OCB. Dari analisis penelitian diketahui masih banyak varabel lain diluar penelitian yang mempengaruhi OCB.

## C. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan diatas, maka selanjutnya dapat diusulkan beberapa saran yang mungkin dapat bermanfaat untuk kedepannya. Dari hasil penelitian ini ada beberapa saran yang dapat diusulkan untuk perusahaan:

1. Penelitian selanjutnya perlu menambahkan variabel - variabel yang dapat mempengaruhi OCB dan diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan jenis perusahaan yang berbeda sebagai obyek penelitian. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan penambahan referensi untuk penelitian selajutnya pada bidang penelitian yang sama.

**Daftar Pustaka**


Alizadeh, Z. (2012). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisiplinary Journal of Contemporary Research in Business*.

Azwar. (2010). *Metodologi Penelitian.* Jakarta: PT. Binarupa Aksara.

Bakhshi, A., & Kumar, K. (2011). Organizational Commitment as predictor of *Organizational Citizenship Behavior*. *European Journal of Business and Management. Volume 3*.

Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and OrganizationalCommitment. *International Journal of Business and Management, 4(9),pp,* 145-154.

Bengngu, A., Fanggidae, R. E., & Timuneno, T. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Seminar Nasional Manajemen Bisnis APSMBI*.

Colquitt, e. (2013). *Organizational Behavior: Essentials for Improving Performanceand Commitment.* McGraw-Hill: Higher Education.

Daulay, I. N., & Pratiwi, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Capem Duri. *Diss. Riau University*.

Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS21 Update PLS Regresi.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi 9.* Semarang: Universitas Diponegoro.

Ivancevich, J. M., & et al. (2014). *Organizational Behavior and Management. 10th Edition.* New York: McGraw-Hill Education.

Khan, S. K., & Rashid, M. Z. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with *Organizational Citizenship Behavior*: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Bussiness and Social Science*, Vol. 3 (8).

Kinicki, A., & Fugate, M. (2012). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills, and Best Practices (Fifth Edition).* 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill/ Irwin.

Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review 34.1*, 96-118.

Lukman, N., & Adolfina. (2015). Analisis Lingkungan Kerja, Komitmen organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Manado. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi, Vol.3 No.1. Universitas Sam Ratulangi Manado*.

Luly, C. S. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Volume 4, No.3* .

Luthans, F. (2010). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh.* Yogyakarta: Andi.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence- Based Approach (12 t t h ed. ).* 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill/ Irwin.

Malik, M., Samina, N., Naeem, B., & Danish, R. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management. 5. 10.5539/ijbm.v5n6p17.*

Mas'ud, F. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional (konsep dan aplikasi).* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Maysarah, S., & Rahardjo, M. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi,Keadilan Organisasi, dan Komitmen organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia(Persero) Daerah Operasi 4 Semarang). *Diponegoro Journal of Management, Volume 4, No.4*, 1-14.

Mihdar, F. (2014). The effect of job satisfaction and organizational justice on *Organizational Citizenship Behavior* with organization commitment as the moderator. *International Journal of Humanities and Social Science 4.9*, 118-126.

Mohanty, J., & Rath, B. (2012). Influence of Organizational Culture on *Organizational Citizenship Behavior*: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Research*, 65-76.

Organ. (2011). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.* Lexington Ma: Lexington Books.

Adiapsari, Retno. 2012. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Mediasi pada Karyawan PT Tiga Serangkai Solo. *Riset Manajemen dan Akuntansi*, 3 (5) : 75-102.

Adeniji, Anthonia Adenike. 2011. *Organizational Climate and Job Satisfaction*

Chiboiwa, Malvern W., Crispen Chipunza., and Michall O. Samuel. 2011. Evaluation of Job Satisfaction and Organisastional Citizenship Behaviour: Case Study of

Selected Organisastional in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 5 (7) : 2910-2918.

Darmawati, Arum., Lina Hidayati., Dyna. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, 9 (1) : 11-15.

Davoudi, Seyed. 2010. Organzational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 7 (1) : 66-75.

Firdaus, Fathan. 2010. Pengaruh Iklim Psikologis Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel mediasi studi pada PT. Eindstred-KBN Jakarta*. Skripsi Sarjana Jurusan Ekonomi Manajemen pada Universitas Sebelas Maret, Surakarta.*

Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.