

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris pada PT. Telkom Magelang)**

Ratna Wulandari

Universitas Muhammadiyah Magelang

Wulandariag0042@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of transformational leadership and job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior with organizational commitment as an intervening variable at PT. Telkom Magelang. This type of research is quantitative with a questionnaire as a source of data. The population used is all employees of PT. Telkom Magelang. The sampling technique using census is the sampling technique that is given restrictions in accordance with the objectives of the study. The sample in this study were 60 respondents. Data were analyzed using path analysis with the help of the SPSS 25 program. The results of the study showed that transformational leadership had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Job satisfaction has a negative effect on Organizational Citizenship Behavior. transformational leadership has a positive effect on organizational commitment. Job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment. Organizational commitment has a negative effect on Organizational Citizenship Behavior. Organizational commitment cannot mediate the relationship between transformational leadership and Organizational Citizenship Behavior. in addition, organizational commitment cannot mediate between job satisfaction with Organizational Citizenship Behavior.

Keywords: Transformational leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Telkom Magelang. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan kuesioner sebagai sumber data. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT. Telkom Magelang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sensus* yaitu teknik sampling yang diberi batasan sesuai dengan tujuan penelitian. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 responden. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program SPSS 25. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. komitmen organisasi tidak dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. selain itu, komitmen organisasi tidak dapat memediasi antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kata Kunci :kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan baik organisasi publik maupun privat (Sudarmanto 2015). Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai tujuan. untuk membuat karyawan memiliki kinerja yang menjadikan lebih baik, perusahaan harus memperhatikan harapan dan kebutuhan karyawan agar memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan sikap perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam membantu pekerjaan rekan kerja. Manfaat dari sikap *Organizational Citizenship Behavior* ini untuk membantu suatu organisasi dan meningkatkan kinerjanya agar dapat memperoleh keunggulan yang kompetitif dengan adanya meminimalisir terjadinya penurunan kinerja di perusahaan. Menurut (Waspodo, 2012), *Organizational Citizenship Behavior* yaitu perilaku seorang karyawan yang 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 kerja pada saat jam istirahat dengan tulus dan ikhlas. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan dapat dimunculkan dengan menggunakan beberapa faktor yang bisa dilakukan oleh pimpinan seperti kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. gaya kepemimpinan yang dilakakukan oleh seorang pemimpin menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Banyak hal gaya kepemimpinan yang bisa dilakukn oleh seorang pemimpin salah satunya yaitu kepemimpinan transformasional yang akan mendorong tumbuhnya perilaku saling menolong dan membantu secara sukarela. Hal ini terjadi karena dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin selalu mendorong bawahannya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadinya maka perilaku seorang karyawan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku yang dapat mempengaruhi bawahan melalui terciptanya rasa percaya kepada pemimpinnya. Pemimpin yang bersifat transformasional dapat membuat bawahannya bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan. Pemimpin yang memotivasi bawahan

agar lebih mementingkan pencapaian tujuan perusahaan, berusaha menjalin kerjasama dengan para bawahan, dan melibatkan mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Menurut (Dewi dan Herachwati, 2010), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional harus menjadi komponen ketika menentukan komitmen organisasi. Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran pemimpin. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi karyawan untuk berkomitmen pada perusahaan. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang di dapatkan. Selain itu *Organizational Citizenship Behavior* dapat muncul dari berbagai faktor dalam organisasi diantaranya karena ada kepuasan kerja dari seorang karyawan.

Kepuasan kerja menurut Dargahi, Alirezaie, dan Shamam (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja para karyawan merupakan hal yang paling penting dalam rangka untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* para karyawan. Menurut Sopiah (2008), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional dari seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja yang mungkin bisa berupa rasa puas atau rasa tidak puas. Dimana karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya dan berkomitmen kepada organisasi. Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya dilakukan. Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap seluruh dimensi *Organizational Citizenship Behavior* yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Maka manajemen seharusnya mendorong terciptanya sebuah kinerja yang harus mereka kerjakan. Karyawan yang menerapkan peningkatkan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Faktor lain yang dapat memicu timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* merupakan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi menurut Davoudi (2010) mengatakan bahwa karyawan yang telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi bisa mengidentifikasi sasaran dan tujuan sebuah organisasi. Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan. Menurut (Luthans, 2012) pengaruh antara komitmen organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* yaitu ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil *Organizational Citizenship Behavior* yang maksimal dan terbaik. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

B. Tinjauan Pustaka

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

merupakan perilaku sukarela seorang pekerja agar mau melakukan tugasnya dan mampu melakukan pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan dan

keuntungan organisasi Wasposito (2012). Seorang karyawan yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi dan 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 kerja pada saat jam istirahat dengan tulus dan ikhlas.

2. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan dimana seorang karyawan memihak pada satu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Davoudi (2010) mendefinisikan bahwa karyawan yang telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi bisa mengidentifikasi sasaran dan tujuan suatu organisasi. 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.

3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2008) adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Pemimpin yang bersifat transformasional dapat membuat bawahannya bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan. Bass (1997) 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 bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Menurut (Junaedi, 2013) kepuasan kerja adalah hal yang membuat orang mencintai pekerjaannya atau meninggalkan pekerjaannya dan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka dia akan semakin senang dan nyaman untuk tetap bekerja dalam perusahaan.

C. Metode Penelitian

1. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan pada PT. Telkom Magelang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2013). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Responden yang dijadikan sampel adalah

karyawan yang bekerja di PT.Telkom magelang sebanyak 60 karyawan dan minimal bekerja 1 tahun.

D. Hasil

1. Statistik Deskriptif Responden

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Telkom Magelang teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* melalui penyebaran kuesioner sebanyak 60 karyawan. responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-lai sebanyak 40 orang atau sebesar 66,6% sedangkan sisanya adalah perempuan sebanyak 20 orang atau sebesar 33,3%. Perhitungan berdasarkan Devisi menunjukkan bahwa sebagian besar responden berasal dari bagian pegawai tetap 30 orang atau sekitar 50%. Responden paling sedikit berasal dari bagian area network sebanyak 4 orang sekitar 6,6%. perhitungan berdasarkan staff berasal dari staff HRD yang menunjukkan 6 orang atau sekisar 10% dan pembagian staff yang paling terendah rata-rata dengan jumlah 2 orang mendapatkan hasil sebesar 3,3%. perhitungan responden berdasarkan pendidikan yang terbanyak lulusan SMA sebesar 31 orang atau 51,6% kemudian disusul oleh lulusan S1 sebesar 20 orang atau 33,3% dan yang terakhir lulusan D3 sebanyak 9 orang atau 15%. hasil perhitungan berdasarkan usia responden pada rentang umur 20-30 tahun, sebanyak 28 orang atau sebesar 46.6%, responden yang paling sedikit pada rentang umur 31-40 tahun sebesar 21,6% dan responden yang 40 tahun keatas sebanyak 19 orang atau sebesar 31,6%. hasil perhitungan berdasarkan masa kerja responden pada rentang 2-5 tahun, sebanyak 26 orang atau sebesar 41,6%. Masa kerja 5-10 tahun sebanyak 17 orang atau sebesar 28,3% sedangkan masa kerja responden lebih dari 10 tahun sebanyak 18 orang atau sebesar 30%.

Statistik deskriptif merupakan paparan hasil pengumpulan data yang memeberikan analisis secara deskriptif tentang data-data dari setiap variabel yang diteliti mencakup nilai minimum, nilai maksimum, dan nilai rata-rata (mean). Hasil statistic deskriptif data dapat dilihat pada tabel 1.

Descriptive Statistics						
		Minimum Maximum			Std.	
	N			Mean	Deviation	
TOTALOCB	60	6.00	25.00	20.6500	2.20035	
TOTALKO	60	14.00	25.00	20.5167	2.84332	
TOTALKT	60	10.00	25.00	21.7500	3.28646	
TOTALKK	60	14.00	25.00	20.2500	3.14414	
Valid N	60					
(listwise)						

2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Path Analysis merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur diperoleh dua persamaan yang dijadikan pada tabel 2.

Tabel 2.

Tahap 1

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9.430	1.836		5.135	.000
	TOTALK	.323	.081	.482	4.001	.000
	T					
	TOTALK	.129	.091	.185	1.413	.163
	K					
	TOTALK	.077	.100	.099	.773	.443
	O					

a. *Dependent Variable: TOTALOCB*

Tahap 2

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	7.422	2.237		3.317	.002
	TOTALK	.212	.104	.246	2.049	.045
	T					
	TOTALK	.418	.108	.463	3.862	.000
	K					

a. *Dependent Variable: TOTALKO*

3. Uji Hipotesis

Uji F

Menurut Ghazali (2013:97), uji F digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual (goodness of fit). Uji F berfungsi untuk mengetahui apakah model yang digunakan telah cocok atau tidak. Df 1 (3) dan Df 2 n-k-1 sehingga terdapat nilai f tabel 2,77. penelitian ini terdiri dari dua model penelitian, Pada model penelitian pertama f_{hitung} sebesar 14,300. Hasil tersebut menunjukkan bahwa $14,300 > 2,77$ sehingga dapat disimpulkan bahwa model pertama layak untuk di uji. Sedangkan pada model penelitian kedua f_{hitung} sebesar 18,129

Hasil tersebut menunjukkan bahwa $18,129 > 2,77$ sehingga dapat disimpulkan bahwa model kedua layak untuk diuji. Hasil f tabel dapat dilihat pada (*Lampiran 6*).

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu (Ghozali, 2013:97). Nilai R^2 yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen yang terbatas. Nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Hasil nilai R^2 dapat dilihat pada (*Lampiran 6*)

Dalam penelitian ini terdapat dua model penelitian. Model pertama mempunyai nilai R^2 sebesar 0,403 yang dapat diartikan bahwa variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen sebesar 40,3%. Sedangkan model kedua mempunyai nilai R^2 sebesar 0,367 yang dapat diartikan bahwa variabel independen dapat mempengaruhi variabel mediasi sebesar 36,7%.

Uji t

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variabel-variabel dependen (Ghozali, 2013:97). Pengaruh paling dominan atau masing-masing variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen dengan tingkat signifikan 0,05 ($\alpha = 5\%$) dapat ditentukan dengan uji statistik t . pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t hitung masing-masing koefisien regresi dengan t tabel (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan penyebut (df) $= n - k - 1$, dimana k adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan dari model pertama jumlah $n = 60$, dengan $df = n - 3$ yaitu 57 diperoleh t tabel sebesar 2,00247. Sedangkan model uji kedua jumlah $n = 60$, dengan $df = n - 2$, yaitu 57 diperoleh t tabel sebesar 2,00247. Hasil dari t tabel dapat dilihat pada (*Lampiran 6*).

- a. Pengaruh KT terhadap OCB: dari analisis uji yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 4,001 dengan signifikansi 0,000. Hasil menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ($4,002 > 2,00247$) dan nilai p value lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa KT berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB maka dapat dikatakan hipotesis pertama diterima
- b. Pengaruh KK terhadap OCB: dari analisis uji yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 1,413 dengan signifikansi 0,163. Hasil menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih kecil dari nilai t tabel ($1,413 < 2,00247$). Dan nilai p value lebih kecil dari 0,05 ($0,163 > 0,05$). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa KK berpengaruh negatif terhadap OCB maka dapat dikatakan hipotesis kedua ditolak.
- c. Pengaruh KT terhadap KO: dari analisis uji yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,049 dengan signifikansi 0,045. Hasil menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ($2,049 > 2,00247$) dan nilai p value lebih kecil dari 0,05 ($0,045 < 0,05$). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa KT berpengaruh positif terhadap KO maka dapat dikatakan hipotesis ke tiga diterima.

- d. Pengaruh KK terhadap KO: dari analisis yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 3,862 dengan signifikansi 0,000. Hasil menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ($3,862 > 2,00247$). Dan p value lebih besar dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa KK berpengaruh positif dan signifikan terhadap KO maka dapat dikatakan hipotesis ke empat diterima.
- e. Pengaruh KO terhadap OCB: dari analisis yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 0,773 ($0,773 < 2,00247$). Dan p value lebih besar dari 0,05 ($0,43 > 0,05$). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa KO berpengaruh negatif terhadap OCB maka dapat dikatakan hipotesis ke lima ditolak
- f. Analisis pengaruh KT melalui KO terhadap OCB: diketahui pengaruh langsung yang diberikan KT terhadap OCB sebesar 0,482 sedangkan pengaruh tidak langsung KT terhadap OCB melalui KO adalah perkalian antara nilai beta KT terhadap KO dengan nilai beta KO terhadap OCB yaitu sebagai berikut : $0,246 \times 0,99 = 0,24354$. Selanjutnya pengaruh total yang dihasilkan antara KT melalui KO merupakan jumlah pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung yaitu $0,482 + 0,24354 = 0,72554$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diketahui nilai pengaruh langsung KT melalui KO sebesar 0,482 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,72554 yang artinya pengaruh langsung < pengaruh tidak langsung ($0,482 < 0,72554$). Hasil ini menunjukkan bahwa KO tidak memediasi KT terhadap OCB sehingga hipotesis ke enam tidak didukung.

- g. Analisis pengaruh KK melalui KO terhadap OCB: diketahui pengaruh langsung yang diberikan KK terhadap OCB sebesar 0,185 sedangkan pengaruh tidak langsung KK terhadap OCB melalui KO adalah perkalian antara nilai beta KK terhadap KO dengan nilai beta KO terhadap OCB yaitu sebagai berikut : $0,463 \times 0,99 = 0,45837$. Selanjutnya pengaruh total yang dihasilkan antara KK melalui KO merupakan jumlah pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung yaitu $0,185 + 0,45837 = 0,64337$.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diketahui nilai pengaruh langsung KK melalui KO sebesar 0,185 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,64337 yang artinya pengaruh langsung < pengaruh tidak langsung ($0,185 < 0,64337$). Hasil ini menunjukkan bahwa KO tidak memediasi KK terhadap OCB sehingga hipotesis ke tujuh tidak didukung

E. Pembahasan Analisis Data

1. Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengujian hipotesis H1, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu dengan t hitung sebesar 4,001 dan $p = 0,000$ lebih kecil dari 0,05. Kemudian untuk nilai t tabel = 2,000247 lebih kecil dari 4,001

Hal tersebut bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi

mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Seorang pemimpin akan menciptakan kondisi dalam kenyamanan untuk melakukan pekerjaan. Hal ini menjadikan karyawan lebih baik lagi dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan transformasional perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hmphrey (2015) karena kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan adanya kepemimpinan transformasional bisa mencerminkan karyawan untuk membantu pekerjaan rekan kerja dan penelitian yang saya lakukan pada PT.Telkom berpengaruh positif dan signifikan karena kepemimpinan transformasional mencerminkan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan di perusahaan.

2. Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pengujian H2, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan t_{hitung} sebesar 1,413 dan $p=0,163$ lebih besar dari 0,05. Kemudian untuk nilai $t_{tabel}=2,000247$ lebih besar dari 1,413

Hasil pengolahan data diatas memberikan gambaran bahwa jika seorang karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaan yang sudah dilakukan belum tentu semua karyawan ingin membantu pekerjaan rekan kerjanya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (I putu agus ardi, Tirta putra dan Ida bagus ketut surya, 2016). Karena kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan penelitian yang saya lakukan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena yang bekerja pada PT. Telkom yang sudah merasakan puas dengan pekerjaannya belum tentu mau membantu pekerjaan rekan kerjanya.

3. Kepemimpinan transformasional Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

Pengujian hipotesis H3, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yaitu t_{hitung} sebesar 2,049 dan $p=0,45$ lebih besar dari 0,05. Kemudian untuk nilai $t_{tabel}=2,000247$ lebih kecil dari 2,049

Hasil pengolahan data diatas memberikan gambaran bahwa jika kepemimpinan transformasional naik, maka komitmen organisasi akan naik pula. Kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya. Lebih banyak memberikan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya dan menjadi kurang perhatian kepada kepentingan-kepentingan pribadinya.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Indah yuliani dan Katim, 2017) karena kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karena dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan memunculkan rasa komitmen terhadap perusahaan.

4. Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

Pengujian Hipotesis H4, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu t_{hitung} sebesar 3,862 dan $p=0,000$ lebih kecil dari 0,05. Kemudian untuk nilai $t_{tabel} = 2,000247$ lebih kecil dari 3,862

Hasil pengolahan diatas memberikan gambaran bahwa jika kepuasan kerja naik maka komitmen organisasi akan naik pula. Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen dari komitmen organisasional dimana kepuasan kerja akan sangat mempengaruhi komitmen organisasi yang dimiliki oleh seseorang.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (I putu agus ardi titaputra dan Ida bagus ketut surya, 2016), karena kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, jika karyawan sudah merasakan kepuasan kerja maka karyawan akan berkomitmen pada perusahaan tersebut.

5. Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh hipotesis H5, menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu t_{hitung} sebesar 0,773 dan $p=4,43$ lebih besar dari 0,05. Kemudian untuk nilai $t_{tabel} = 2,000247$ lebih besar dari 0,773

Hasil pengolahan diatas memberikan gambaran bahwa jika karyawan merasa sudah berkomitmen pada perusahaan dengan apa yang ada dalam organisasi belum tentu seorang karyawan ingin membantu pekerjaan rekan kerjanya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh (Kurniawan Albert, 2015) karena hasil penelitian yang saya lakukan tidak berpengaruh terhadap *Organizational itizenship Behavior* karena jika karyawan sudah berkomitmen pada perusahaan belum tentu dia mau membantu pekerjaan rekan kerja yang lainnya sehingga penelitian ini berpengaruh negatif.

6. Pengaruh pemediasi komitmen organisasi dengan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh H6 berdasarkan hasil pengujian bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. hasil pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,482 < 0,72554$. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika seorang pemimpin belum bisa menerapkan adanya rasa berkomitmen pada suatu perusahaan maka seorang pemimpin belum bisa menjadi seorang pemimpin untuk para karyawannya

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh (Bushra, Usman, dan Naveed, 2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

7. Pengaruh pemediasi komitmen organisasi dengan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh H7 Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat memediasi antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. hasil pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,185 < 0,64337$. Hasil penelitian ini memberikan bahwa jika

seorang karyawan sudah selesai menyelesaikan pekerjaannya belum tentu seorang karyawan ingin membantu pekerjaan rekan kerjanya maka dapat dikatakan seorang karyawan tidak bisa berkomitmen dengan perusahaan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Qamar 2015), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening

F. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Secara tidak langsung melalui variabel intervening komitmen organisasi pada seluruh karyawan pada PT. Telkom Magelang. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada PT. Telkom Magelang (H1 Diterima). Hasil ini mengindikasikan bahwa hal tersebut berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka OCB yang dihadapi oleh tersebut semakin tinggi. Pemimpin dengan memberikan motivasi yang tinggi tentu bisa memberikan yang terbaik untuk para karyawannya yang bekerja pada PT. Telkom Magelang
2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap OCB pada PT. Telkom Magelang (H2 Di tolak). Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan rendah maka OCB akan semakin rendah pada karyawan yang bekerja di PT. Telkom Magelang.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada PT. Telkom Magelang (H3 Diterima). berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional pada karyawan di PT. Telkom Magelang.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Telkom Magelang (H4 Diterima). berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh pegawai pada lingkungan kerja di perusahaan PT. Telkom Magelang.
5. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap OCB pada PT. Telkom Magelang (H5. DI tolak). berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan apabila komitmen organisasi pegawai semakin tinggi maka perilaku OCB pegawai semakin menurun pada PT. Telkom Magelang
6. Komitmen organisasi dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada PT. Telkom Magelang (H6 Di tolak). Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB, karena jika seorang pemimpin belum

bisa menerapkan adanya rasa berkomitmen dengan perusahaan maka seorang pemimpin belum bisa memimpin seorang karyawan yang bekerja di PT.Telkom Magelang.

7. Komitmen organisasi dapat memediasi kepuasan kerja terhadap OCB pada PT.Telkom Magelang (H7. Di tolak). Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi kepuasan kerja terhadap OCB karena jika seorang karyawan sudah selesai melakukan pekerjaannya belum tentu ingin membantu rekan kerjanya maka dari itu karyawan tidak ada rasa berkomitmen pada perusahaan yang bekerja di PT.Telkom Magelang.

G. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini fokus pada variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Maka tidak dipungkiri adanya teori-teori dan variabel lain di luar variabel tersebut yang mempengaruhi OCB.
2. Dalam penelitian ini responden mengisi sendiri kuesioner, yang artinya tiap-tiap responden menilai dirinya sendiri. Teori menjelaskan bahwa lazimnya kepuasan kerja dinilai oleh diri sendiri. Namun pada dasarnya siapapun dapat melakukan pekerjaan seperti tanggung jawab dan tujuan kerja. Permasalahan yang timbul dari penilaian diri sendiri adalah kecenderungan menilai tinggi sehingga hasilnya kurang obyektif.
3. Menurut Michael Armstrong (2017), Dengan adanya perkembangan zaman, penilaian suatu kinerja seharusnya bersifat lebih kompleks sehingga Penelitian tidak hanya dinilai dari skala likert poin 1-5 tetapi boleh lebih dari 5. Selain itu dengan adanya tingkat kepuasan kinerja Seorang karyawan juga harus memiliki penilaian yang bersifat spesifik.

H. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan sedikit saran yang mungkin dapat berguna sebagai masukan dan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, saran tersebut antara lain :

1. Bagi Praktisi

Bagi perusahaan agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kepemimpinan transformasionalnya, karena kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Meskipun variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh paling baik namun hendaknya untuk meningkatkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karena kedua variabel tersebut juga mempunyai kontribusi terhadap peningkatan OCB pada karyawan.

2. Bagi Akademisi

- a. Bagi penelitian selanjutnya dapat menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi OCB.
- b. Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan jenis perusahaan yang berbeda sebagai objek penelitian

- c. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.

REFERENCE

- Allen, N.J., Meyer, J.P. & Smith, C.A. 2011”*HRM Practices and Organizational Commitment: Test of A Mediation Model*. *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol.78, No.4.
- Armstrong, Michael. 2017. *Armstrong on Reinventing performance Management: Building a Culture of Continuous Improvement*. New York: Kogan Page Publishers.
- Bacrah, et al. (2012). Studi tentang *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja Dosen pada PTN dan PTS Provinsi Bengkulu.1-16
- Baihaqi, et al. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Universitas Diponegoro*, Vol 4.No.3: Yogyakarta
- Bass, B.M.1997 . *Second Edition. Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.
- Darmawati, A., Hidayati, N. L., & Herlina, D. S. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, IX.
- 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.
- Dewi dan Herachwati (2010). Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol.2 No.2.
- Dewi et al 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(2), h:116-125
- Ferdinan (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational *Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Kasus pada karyawan PT Taspen (persero) cabang Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi Brawijaya (FEB) Vol 1 No 2*
- Ghozali, H Imam.(2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS update* Cetakan ke-7 Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam,2013. :*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*”. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro

- Hendryadi, (2016), “*Organizational Citizenship Behavior*”, 28 Maret 2016 diakses dari <https://teorionline.wordpress.com.html> pada tanggal 1 Januari 2017 Katim et al.
- Iputu Agus Tirtaputra et al. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformsional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 2080-2107.
- Junaedi et al (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi*, 7 (1). h: 127-136
- Katim et al. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Riset Mnajaemen dan Bisnis (JRMB)*, Vol.2 No.3.
- Kreitner, K. dan A. Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.
- Kuntjoro,Z.(2014). Komitmen Organisasi. <http://www.a-psikologi.com/masalah/250702.htm>.
- Kurniawan Albert. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, Vol.5 No.2..
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8 (1): 25-37.
- Luthans, Fred, 2012. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Diterjemahkan oleh Vivin Andhika Yowono, Arie Prabawati, dan Winong Rosari, Andi. Yogyakarta
- Meyer,J.P., Allen, N.J. and Smith (2011). Commitment To Organizations and Occupations: *Jurnal of applied psychology*.538-552.
- Mudrajad, K. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Penerbit Erlangga.
- Ngadiman, Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2013). *Influence of Transformational Leadership and Organization Climate to The Work Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. on The Educational Personnel of Sebelas Maret University. *Educational Research International*, I(1), 41-66.
- Nuraningsih siti,Wahyono .2017.pengaruh kepuasan kerja dsn komitmen organisasi terhadap kinerja nelalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening:Universitas Negeri Semarang
- 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. 2011. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc
- Perwirdari, et all (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol.5 No.2
- Porter Michael. (2007). Strategi Bersaing. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Purpa, T. S., & Sudharma, I. N. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Warung Mina Peguyungan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, IV, 659-674.
- Rahmi, B. M. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Orgnisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Udayana*. 3(2): 330-350.
- Ratya Arifiani Shafira et al. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol.33 No.1.
- Ristiana M. (2013). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar*.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2013. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P.,T.A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi* edisi 16. 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.
- Salem, Rooswandi, 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai* (Studi pada Sekretariat Kabupaten Tanah Bumbu Provinsi Kalimantan Selatan. Tesis. Pascasarjana Magister Manajemen STIE Indonesia Banjarmasin
- Sardjono, S., Huseini, M., Raharjo, K., & Arifin, Z. (2014). The Effect of Transformational Leadership, Superior-Subordinate Relationship, Job Satisfaction and Willing Cooperation towards Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance.*European Journal of Business and Management*, 6(25), 196-207.

- Setiawan dan Netra, (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 3651-3682
- Sopiah .(2008). Perilaku Organisasional. *Jurnal Ilmiah Widya Wana*.1-20
- Sudarmanto, 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono, 2013, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung:Alfabeta
- Suparjo, D. P. R. R. (2016). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang*.
- Swaminathan, Sawanvitha. 2013. Job Satisfaction as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7(1):71-76
- Waspodu, et all (2012).Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1):h:1-16
- Widyanto ribke, et all (2015). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *E-jurnal Riset Manajemen*. Vol 1: Surabaya
- Yohanes Robert pratama Husodo.2018.pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveningpada PT.Jatim Indo Lestari: *jurnal program manajemen bisnis*.Vol6.No.1: Surabaya
- Yuki. 2013 *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: prehallindo