

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada PT Indonesia Comnets Plus Regional Kalimantan)**

Utin Devika Azzahroh*

Pascasarjana Universitas Tanjungpura, Indonesia

Abstract

Employees as human resources in an organization is the most important asset in a company which is one indicator of success to achieve organizational goals. Matters relating to the achievement of organizational goals cannot be separated from the important role of organizational citizenship behavior (OCB) contributing to the survival of the organization. In addition, organizational commitment and work characteristics of human resources can encourage the creation of organizational citizenship behavior (OCB), of course, determining the success of an organization. Other important factors such as the role of leaders who have a transformational leadership style that encourages human resources in the company to continue to be productive so as to grow organizational citizenship behavior (OCB) for all employees in the company. This research is an explanatory research (Explanatory Research) with quantitative descriptive research. This research is a survey research using a questionnaire through google docs to the employees of PT. Indonesia Comnet Plus Regional Kalimantan with 62 employees. The analytical method used in the hypothesis is path analysis.

The results of this study indicate that transformational leadership style does not significantly influence organizational commitment, job characteristics significantly influence organizational commitment, transformational leadership style and job characteristics do not significantly influence Organizational Citizenship Behavior (OCB), and organizational commitment significantly influence Organizational Citizenship Behavior (OCB) OCB) empiris study on employees of PT Indonesia Comnet Plus Regional Kalimantan.

Keywords : *Transformational Leadership Style, Job Characteristics, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. PENDAHULUAN

Organisasi yang merupakan wadah bagi sekelompok orang yang bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama (Jones, 2013). Untuk mencapai tujuan tersebut harus didukung oleh pegawai sebagai sumber daya manusia. Pegawai sebagai sumber daya manusia merupakan asset terpenting dalam suatu perusahaan yang merupakan salah satu indikator keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi, demikian halnya dengan PT Indonesia Comnets Plus sendiri yang memiliki Visi dan Misi dalam organisasi, Sesuai dengan Visi PT Indonesia Comnets Plus yaitu menjadi penyedia solusi TIK terkemuka di Indonesia berbasis jaringan melalui pemanfaatan aset strategis. Dalam hal ini seluruh Manajemen SDM dituntut untuk memberikan perhatian yang besar kepada seluruh Pegawai untuk mewujudkan Visi PT Indonesia Comnets Plus atau disingkat ICON+. Dilain sisi pegawai seharusnya dapat memberikan kinerja yang optimal sehingga misi ICON+ yang telah ditetapkan dapat terwujud.

* Korespondensi: Utin Devika Azzahroh, Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Tanjungpura Email: utin.azzahroh@gmail.com

Sumber daya manusia bersifat sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan penanganan, perhatian, dan perlakuan khusus disamping faktor yang lain karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan agar sejalan dengan tujuan organisasi itu sendiri. Hal ini membuat *corporate* dan instansi pemerintahan yang puas akan pelayanan di PT ICON+ Regional Kalimantan karena adanya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang dimiliki sumber daya manusia di dalamnya. Harapan *user* terhadap pelayanan dari PT ICON+ yang disediakan PT PLN (Persero) tentu tinggi, hal ini dikarenakan *user* menuntut tanggung jawab ICON+ untuk menajamin pelayanan jaringan internet yang handal. Konsistensinya pelayanan dan tercapainya jaringan internet di segala penjuru Regional Kalimantan yang dapat memperlancar sektor perekonomian harus dilakukan PT ICON+ menuntut perilaku OCB dari sumber daya manusianya. Menurut Noruzy, *et al* (2011) OCB dianggap penting dan berharga untuk keberlangsungan hidup organisasi. OCB sebagai peran tambahan, perilaku diskresioner yang membantu anggota organisasi lain melakukan pekerjaan mereka atau menunjukkan dukungan dan kesadaran terhadap organisasi, artinya seorang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang ataupun bonus tertentu, namun lebih pada perilaku sosial dari masing-masing karyawan untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi, seperti menolong rekan disaat jam istirahat dengan tulus ikhlas (Ahdiyana, 2013). Berdasarkan definisi yang ada, fenomena yang terjadi di PT ICON+ di tunjukan dengan adanya pegawai yang kurang peduli dan aktif dalam kegiatan organisasi, dan juga konsistensi terhadap pelayanan masih kurang optimal.

Pentingnya membangun OCB tidak terlepas dari komitmen sumber daya manusia terhadap organisasinya. Komitmen organisasional dari sumber daya manusia akan mendorong terciptanya OCB (Gautam, *et al.*, 2004). Komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang mencerminkan keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi, berusaha untuk tetap sesuai dengan keinginan organisasi serta menerima nilai serta tujuan organisasi (Luthans, 2006). Komitmen organisasional ditunjukkan dengan komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif (Allen & Meyer, 2000).

Komitmen menggambarkan kekuatan, keterikatan, dan emosional untuk identifikasi dengan dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan yang sangat berkomitmen melampaui perilaku yang diharapkan untuk memberikan layanan ekstra, wawasan ekstra atau apapun yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan ada, (Robbins & Langton, 2007). Komitmen merupakan salah satu kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, setiap karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi biasanya memiliki tanggung jawab serta sangat royal dalam melaksanakan tugasnya kepada organisasi, (Imanni & Wijaksono, 2014). Menurut penelitian Sena (2011) komitmen organisasional dapat membubuhkan suatu kerelaan dalam diri karyawan untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dalam mengaktualisasikan dirinya pegawai memiliki sikap yang berbeda dan beberapa pegawai senang membantu teman yang lain meskipun pekerjaan tersebut diluar dari tugas pokok dan fungsinya, yang berimplikasi terhadap peningkatan prestasi kerja kearah pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Hal ini diperlukan dalam kondisi PT Indonesia Comnets Plus Regional Kalimantan yang mempunyai beban kerja yang banyak tetapi didukung oleh jumlah pegawai yang minim akan menimbulkan keterlibatan beberapa perilaku diluar dari *job description* sesama rekan kerja dalam mengemban *volunter* untuk tugas-tugas ekstra, dengan adanya tugas ekstra diluar *job description*nya fenomena yang terjadi ialah karyawan menjadi kurang semangat dan mengeluh sehingga ditakutkan komitmen karyawan terhadap organisasi berkurang.

Karakteritik pekerjaan (*Job Characteristics*) menjelaskan bahwa sebuah pekerjaan yang diperkaya memiliki tingkat dimensi yang tinggi, dan pada akhirnya menciptakan tingkat kondisi psikologis yang tinggi dalam diri karyawan. Keadaan psikologis yang tinggi akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi (Simamora, 2006, dalam Tri kardilla, dkk 2016). Menurut beberapa penelitian mengatakan karakteristik pekerjaan berdampak signifikan terhadap OCB (Pohl, dkk 2013). Menurut Oldham dalam robbins (2008) dalam setiap

pekerjaan setidaknya harus ada lima dimensi sebuah pekerjaan antara lain *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback*. Fenomena yang terjadi yaitu kurangnya feedback dari organisasi terkait jenjang karir pegawai. begitu juga pada penelitian (Meilina, 2016) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap OCB. Dari beberapa penelitian terdahulu sudah menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi OCB karyawan.

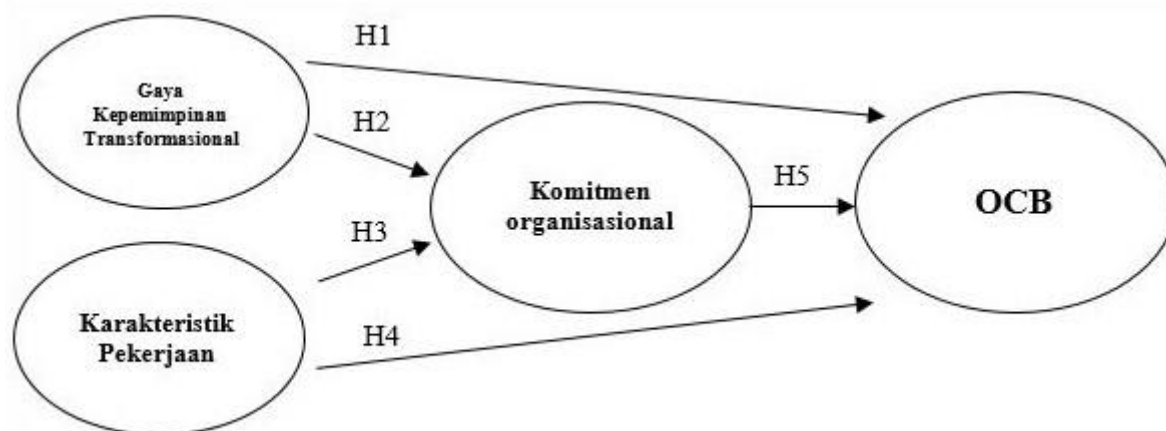
Menurut Bass para pemimpin transformasional dapat ditemukan dalam organisasi apapun yang pada tingkat apapun dan jenis kepemimpinan ini secara universal relevan bagi semua jenis situasi kepemimpinan ini bisa mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja dan pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2010). Menurut penelitian N.N.N Dlamini, *et al* (2017), gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam mencapai tingkat komitmen yang lebih tinggi dan menunjukkan korelasi yang kuat dengan tingkat komitmen sehingga mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi.

Kepemimpinan di PT ICON+ ini harus dapat bekerja ekstra dalam mempengaruhi dan menggerakkan perilaku karyawan agar dapat bekerja sama dan secara produktif dalam pencapaian tugas. Dalam meningkatkan OCB karyawan peran pemimpin memang sangat dibutuhkan, seperti pada penelitian sebelumnya (Subudi dan Putra, 2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Penelitian ini diharapkan dapat mengkaji lebih dalam peran dari kepemimpinan transformasional dan karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada PT Indonesia Comnets Plus Regional Kalimantan. Sehingga pada akhirnya dapat membentuk kinerja organisasi yang tinggi pada diri pegawai dan bertanggung jawab terhadap memberikan pelayanan yang baik dan tepat waktu, maka diperlukan berbagai faktor salah satunya yaitu peran seorang pemimpin didukung pegawai yang bisa bekerja ekstra dan mempunyai komitmen yang kuat dapat mendorong munculnya perilaku ekstra (OCB), sehingga penulis tertarik meneliti tentang “Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT INDONESIA COMNETS PLUS Regional Kalimantan)”.

2. KAJIAN LITERATUR

Berikut ini adalah model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2.1 Model Penelitian

2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional

Northouse (2013:175) menyatakan bahwa pendekatan baru yang kini populer dan diminati oleh banyak peneliti adalah pendekatan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana didalamnya orang-orang mengalami perubahan baik emosi, nilai, etika, standar maupun tujuan mereka. Downtown merupakan yang pertama kali mencetuskan istilah kepemimpinan transformasional pada tahun 1973, (Northouse, 2013). Menurut Yukl (2010) “Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses membangun komitmen untuk tujuan organisasi dan pemberdayaan pengikut pada pencapaian keberhasilan. Karakteristik utama dari teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuannya untuk menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai melampaui komitmen harapan, (Modassir & Singh, 2007).

Mowday (2006) menyatakan komitmen organisasional adalah dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecendrungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi, identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi yang mempengaruhi perilaku karyawan secara tersembunyi tetapi efektif. Tidak ada organisasi yang dapat mencapai kesuksesan tanpa upaya dan komitmen karyawannya, (Safari, Golshahi, 2013). “Kepemimpinan efektif akan tercermin pada tinggi rendahnya komitmen organisasional bawahannya”, (Utomo, 2002). Berdasarkan penelitian Dunn, *et al* (2012); Faharani, *et al* (2011) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional, di dukung penelitian Yu Bo (2013); Boloch, *et al* (2012); Saybani (2013); Atmojo (2012) dan Aydin, *et al* (2013) bahwa kepemimpinan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti adanya peranan kepemimpinan transformasional dalam menjalankan komunikasi yang baik dengan karyawan dengan karyawan akan menimbulkan loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja lebih baik sehingga mendorong komitmen organisasi.

Penelitian yang di lakukan John dan John (2003) menjelaskan gaya kepemimpinan kepala sekolah akan membantu perkembangan atau menghambat terciptanya komitmen para guru dalam arti bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam mencapai tingkat komitmen yang lebih tinggi dan menunjukkan korelasi yang kuat dengan semua tingkat komitmen organisasi. Karyawan memiliki persepsi sendiri terhadap peran pemimpin transformasional, bagaimana perilaku pemimpin dalam memberikan pengaruh dan motivasi serta pendekatan yang dilakukan pemimpin terhadap karyawan agar karyawan dapat memiliki komitmen organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis pertama yakni:

H1 Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

2.2 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasional

Karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan adalah variabel anteseden yang diperiksa dalam penelitian ini karena relevansi mereka dengan daya tarik dan retensi karyawan, serta kontribusi positif mereka terhadap komitmen organisasi (Defourny *et al.*, 2009; Rhoades dan Eisenberger, 2002). Namun, sangat sedikit penelitian yang menyelidiki kedua anteseden dalam hubungannya; dengan demikian, tidak jelas apakah mereka menghasilkan hasil yang sebanding ketika diukur secara bersamaan. Selanjutnya, meski jumlahnya relatif besar studi tentang dua variabel dalam konteks sektor swasta, beberapa studi telah memperhatikan mereka dalam konteks sektor publik, terutama dari seni dan budaya organisasi. Penelitian ini membahas kesenjangan ini dengan memeriksa efek gabungan dari kedua variabel pada komitmen organisasi karyawan dalam organisasi seni dan budaya.

Terlihat pada penelitian terdahulu menyatakan bahwa Hasil dari analisis pemodelan persamaan struktural mengungkapkan yang masuk akal daripada cocok model untuk data. Penelitian saat ini mengakui karakteristik organisasi dan pekerjaan sebagai penentu penting komitmen karyawan, terutama komponen afektifnya; yang juga ditemukan sebagai deskripsi paling akurat dari komitmen organisasi dalam organisasi seni dan budaya (Sabela, dkk 2016). Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis ketiga yakni:

H2 Karakteristik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Bass (1985) dalam bukunya *leadership and performance* di luar ekspektasi telah menyebutkan bagaimana para pemimpin transformasional menginspirasi para pengikut mencapai lebih dari biasa dengan membuat mereka menyadari potensi mereka yang sebenarnya. Kepemimpinan transformasional biasanya berteori sebagai seperangkat yang saling berhubungan perilaku yang mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, intelektual stimulasi dan pertimbangan individu (Bass, 1985).

Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerja sama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif dan pembelajaran tim, (Yukl, 2010) dan menurut Robbins dan Judge (2008), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Manfaat dari perilaku OCB bagi organisasi dan karyawan itu sendiri antara lain adalah dapat meningkatkan tingkat *turnover* karyawan, dapat membuat karyawan lebih lama dalam pekerjaannya. Kualitas yang tinggi dalam perusahaan dan membantu kesuksesan organisasi, (Organ, *et al.*, 2006). Dengan gaya kepemimpinan transformasional para pengikut merasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awal diharapkan, kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut, salah satu faktor yang dapat menumbuhkan OCB adalah kepemimpinan transformasional, (Kaihatu, 2007), dimana menurut penelitian Majeed Nauma, *et al* 2017 kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap OCB dan kepemimpinan transformasional membahas dasar-dasar OCB.

Lian dan Tui (2012) melakukan penelitian pada 347 responden yang mewakili industri seperti perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB. Penelitian ini didukung juga yang dilakukan oleh Moghimi (2013); Hutahayan, *et al* (2013) dan Ismaelzadeh (2016), kepemimpinan transformasional dan perilaku warga organisasi di guru pendidikan jasmani di masyhad ada hubungan yang signifikan, penelitian subudi & putra (2017); Suryanatha & Ardana (2016), juga menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap OCB, kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, karena pemimpin yang mampu membaaur bersama karyawan akan menimbulkan rasa suka rela dari karyawan nya, semakin baik penerapan kepemimpinan tranformasional, maka OCB pada karyawan akan meningkat. Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis keempat yakni:

H3 Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh signifikan terhadap organizational Citizenship Behavior (OCB).

2.4 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Karakteristik cenderung berlanjut dalam aliran paralel. Pekerjaan karakteristik berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dilakukan dan jangkauan dan sifat tugas yang terkait dengan pekerjaan tertentu. Karakteristik pekerjaan motivasi yang paling sering diteliti adalah otonomi, variasi tugas, makna tugas, identitas tugas dan umpan balik (Hackman & Oldham, 1976, Hackman & Oldham, 1980). Penelitian terbaru tampaknya menunjukkan bahwa otonomi mencerminkan sejauh mana suatu pekerjaan memungkinkan kebebasan, independensi, dan keleluasaan karyawan untuk menjadwalkan pekerjaan, membuat keputusan, dan memilih metode yang digunakan untuk melakukan tugas. Dengan demikian, otonomi mencakup tiga dimensi yang difokuskan kebebasan dalam penjadwalan kerja pengambilan keputusan, dan metode kerja (Morgeson & Humphrey 2006). Berbagai tugas mencerminkan sejauh mana pekerjaan membutuhkan pekerja untuk melakukan berbagai tugas di pekerjaan. Signifikansi tugas mengacu pada sejauh mana pekerjaan mempengaruhi kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik internal atau eksternal organisasi. Pekerja dalam pekerjaan yang memiliki hasil signifikan pada kesejahteraan fisik atau psikologis orang lain cenderung mengalami kepuasan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Identitas tugas mencerminkan sejauh mana pekerjaan melibatkan seluruh tubuh kerja, hasil dari yang mudah diidentifikasi. Jobs menyediakan unit layanan lengkap atau yang mengumpulkan seluruh produk selalu lebih menarik untuk dilakukan daripada pekerjaan hanya fokus pada bagian kecil dari tugas (Hackman & Oldham, 1980; Morgeson & Humphrey, 2006). Karakteristik pekerjaan menyebabkan keadaan psikologis positif, seperti makna dan tanggung jawab yang, pada gilirannya dapat menyebabkan perilaku kewargan organisasi yang lebih tinggi (Banai & Reisel, 2007). Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis kelima yakni:

H4 Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Robbin & Judge, 2008). Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja 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, (Luthans, 2005).

Pada saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5 Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

3. METODA PENELITIAN

Bentuk penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel yang akan diteliti agar didapat hasil yang akurat. Bentuk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*Explanatory Research*), dimana menurut sugiono (2012), "Explanatory Research digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa". Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif.

Menurut Sugiyono (2012), bahwa “penelitian deskriptif kuantitatif merupakan sebagai metode penelitian berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, komitmen organisasional terhadap OCB pegawai pada PT Indonesia Comnets Plus Regional Kalimantan. Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan data kuantitatif, hasil dari penelitian ini selanjutnya akan dikelola dengan menggunakan statistik, penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal atau penelitian yang menguji pengaruh antar variabel, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini mencakup usaha-usaha untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh yang terjadi antar variabel yang diteliti dengan mengumpulkan data melalui metode penelitian *survey* terhadap pegawai alat untuk mengumpulkan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner dan wawancara. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jumlah pegawai kantor pada PT Indonesia Comnets Plus Regional Kalimantan.

Jenis data dan pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif (data yang berbentuk kata-kata) dan data kuantitatif (data yang berbentuk angka atau bilangan) Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner melalui *google docs*.
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti buku dan jurnal mengenai sumber daya manusia dan statistik, gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan OCB pegawai PT Indonesia Comnets Plus Regional Kalimantan.

Menurut Sugiono (2017), “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya”. Adapun populasi yang akan diteliti adalah seluruh pegawai PT Indonesia Comnets Plus Regional Kalimantan dengan jumlah 62 pegawai.

Dalam penelitian ini memerlukan data dan informasi yang benar dan dapat dipercaya. Oleh karena itu penulis menggunakan teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah:

1. Studi kepustakaan yaitu penelitian untuk memperoleh data sekunder dengan cara membaca dan mempelajari literatur yang memuat teori-teori, konsep-konsep dan informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.
2. Studi lapangan. Studi lapangan digunakan untuk memperoleh data primer mengenai permasalahan yang ada dan langsung mengadakan hubungan dengan obyek penelitian, maka diperlukan beberapa cara untuk memperolehnya, yaitu:
 - a. Kuesioner merupakan teknik riset dimana data dikumpulkan langsung secara sistematis dari orang-orang yang sedang diteliti.
 - b. Studi dokumentasi mengumpulkan dan mengolah data dan informasi yang diperoleh yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
 - c. Wawancara yaitu mengadakan kontak langsung dengan para staf yang ada hubungannya dengan masalah yang sedang diteliti.

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok itu (Sugiyono, 2012). Dari perumusan masalah, kerangka pemikiran dan hipotesis yang telah diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel Bebas (Independen)

Menurut Sugiyono (2012), variabel bebas atau independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan karakteristik pekerjaan (X_2)

2. Variabel Intervening

Menurut Sugiyono (2012), variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen) menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen) sehingga variabel bebas (independen) tidak langsung mempengaruhi berubahnya/timbulnya variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel interveningnya adalah komitmen organisasional (Y1).

3. Variabel terikat

Menurut Sugiyono (2012), variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya adalah OCB (Y2).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menurut jenjang keilmuannya statistika dibedakan menjadi dua, yaitu statistika deskriptif dan statistika inferensial. Menurut Sugiyono (2012) analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah penyajian data melalui perhitungan nilai *minimum*, nilai maksimum, *mean* (pengukuran tendensi sentral) dan perhitungan penyebaran data melalui rata-rata, standar deviasi, dan perhitungan persentase. Statistika inferensia adalah teknik analisis data yang digunakan untuk menentukan sejauh mana kesamaan antara hasil yang diperoleh dari suatu sampel dengan hasil yang akan didapat pada populasi secara keseluruhan. Dalam hal ini dilakukan pengujian signifikan dari suatu analisis yang berdasarkan pada uji-t dan uji-F.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Data yang diperoleh harus dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrument terlebih dahulu. Validitas menurut Sekaran (2003) dan Sekaran & Bougie (2010) dalam Indrawati (2015) adalah seberapa baik item dalam kuesioner dapat mengukur apa yang memang ingin diukur, sehingga dapat dikatakan semakin tinggi validitas suatu alat pengukur, maka alat pengukur tersebut semakin mengena sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur (Indrawati, 2015:146). Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabelitas dengan menggunakan SPSS, diperoleh sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1)

Berikut ini disajikan hasil uji validitas dan reliabelitas variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1)

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Angket Variabel X1

Variabel	Butir Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig (2- tailed)	N	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	1	0,642	0	62	Valid
	2	0,581	0		
	3	0,678	0		
	4	0,65	0		
	5	0,471	0		
	6	0,461	0		
	7	0,367	0,003		
	8	0,605	0		
	9	0,561	0		
	10	0,55	0		
	11	0,83	0		
	12	0,72	0		
	13	0,801	0		
	14	0,472	0		
	15	0,784	0		
	16	0,803	0		
	17	0,472	0		
	18	0,784	0		
	19	0,803	0		
	20	0,472	0		
	21	0,784	0		
	22	0,803	0		

Berdasarkan uji validitas angket gaya kepemimpinan transformasional (X1) yang dilakukan, dari 22 item semuanya dinyatakan valid. Selanjutnya, pengujian reliabelitas angket yang dilakukan dengan Alpha Cronbach di dapat sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabelitas X1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,931	22

Kriteria penentuan apakah angket penelitian dapat dikategorikan reliabel atau tidak, maka peneliti mengacu pada pendapat Nunali dalam Imam Ghazali (2009:46) dikatakan: "Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,6". Berdasarkan pengujian untuk r, diketahui reliabelitas angket diperoleh *Cronbach Alpha* 0.931 > 0,6. Ini menunjukkan bahwa variabel yang akan diukur melalui angket penelitian adalah reliabel.

2. Variabel karakteristik pekerjaan

Berikut ini disajikan hasil uji validitas dan reliabelitas variabel karakteristik pekerjaan (X2).

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Angket Variabel X2

Variabel	Butir Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	N	Keterangan
Karakteristik Pekerjaan (X2)	1	0,888	0,000	62	VALID
	2	0,800	0,000		
	3	0,871	0,000		
	4	0,935	0,000		
	5	0,826	0,000		
	6	0,596	0,000		
	7	0,817	0,000		
	8	0,793	0,000		
	9	0,924	0,000		

Berdasarkan uji validitas angket karakteristik pekerjaan (X2) yang dilakukan, dari 9 item semuanya dinyatakan valid. Selanjutnya, pengujian reliabelitas angket yang dilakukan dengan Alpha Cronbach di dapat sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabelitas X2

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,942	9

Berdasarkan pengujian untuk r, diketahui reliabelitas angket diperoleh Cronbach Alpha 0,942 > 0,6. Ini menunjukkan bahwa variabel yang akan diukur melalui angket penelitian adalah reliabel.

3. Variabel Komitmen Organisasional

Berikut ini disajikan hasil uji validitas dan reliabelitas variabel komitmen organisasi (Y1).

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Angket Variabel Y1

Variabel	Butir Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	N	Keterangan
Komitmen Organisasional (Y1)	1	0,775	0,000	62	VALID
	2	0,934	0,000		
	3	0,845	0,000		
	4	0,695	0,000		
	5	0,475	0,000		
	6	0,783	0,000		
	7	0,582	0,000		
	8	0,855	0,000		
	9	0,651	0,000		
	10	0,775	0,000		
	11	0,934	0,000		

Berdasarkan uji validitas angket Komitmen Organisasi (Y1) yang dilakukan, dari 11 item semuanya dinyatakan valid. Selanjutnya, pengujian reliabelitas angket yang dilakukan dengan Alpha Cronbach di dapat sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabelitas Y1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	11

Berdasarkan pengujian untuk r, diketahui reliabelitas angket diperoleh Cronbach Alpha 0,921 > 0,6. Ini menunjukkan bahwa variabel yang akan diukur melalui angket penelitian adalah reliabel.

4. **Variabel OCB**

Berikut ini disajikan hasil uji validitas dan reliabelitas variabel OCB (Y2).

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Angket Variabel Y2

Variabel	Butir Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig (2- tailed)	N	Keterangan
OCB (Y2)	1	0,838	0,000	62	VALID
	2	0,679	0,000		
	3	0,57	0,000		
	4	0,72	0,000		
	5	0,758	0,000		
	6	0,867	0,000		
	7	0,724	0,000		
	8	0,604	0,000		
	9	0,797	0,000		
	10	0,769	0,000		
	11	0,792	0,000		
	12	0,606	0,000		
	13	0,539	0,000		
	14	0,347	0,006		

Berdasarkan uji validitas angket OCB (Y2) yang dilakukan, dari 14 item semuanya dinyatakan valid. Selanjutnya, pengujian reliabelitas angket yang dilakukan dengan Alpha Cronbach di dapat sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabelitas Y2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	14

Berdasarkan pengujian untuk r, diketahui reliabelitas angket diperoleh Cronbach Alpha 0,915 > 0,6. Ini menunjukkan bahwa variabel yang akan diukur melalui angket penelitian adalah reliabel.

4.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data ini diperlukan karena hasil uji statistik akan diinterpretasikan kedalam parameter dalam populasi. Karena data dalam populasi memiliki distribusi normal maka data dalam sampel (terutama jika sampel berjumlah kecil) harus memiliki distribusi normal juga. Pada penelitian kali ini, dilakukan uji statistik non parametrik yaitu melalui uji *Shapiro-Wilk*. Dasar keputusan jika nilai sig > 0,05 maka data residual terdistribusikan normal. Berikut adalah tabel uji statistik:

Tabel 4.18
Uji Normalitas Struktur 1
Tests of Normality

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual_1	0,974	62	0,209

a. Lilliefors Significance Correction

Tabel 4.19
Uji Normalitas Struktur 2
Tests of Normality

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0,967	62	0,098

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan tabel 4.18 dan 4.19 dapat dilihat nilai signifikan kedua residu adalah 0,209 dan 0,098 yang keduanya memiliki nilai $> 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan data pada penelitian ini berdistribusi normal.

2. Uji Linearitas

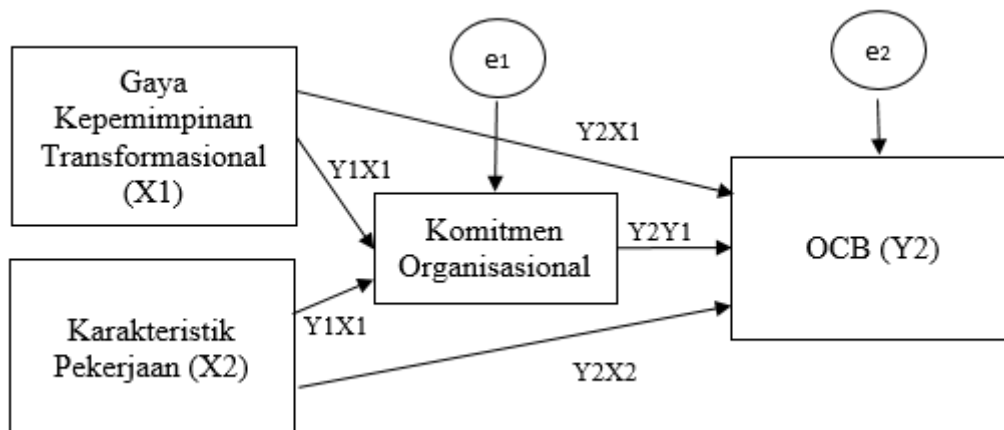
Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak dilihat dari nilai signifikansi yang dihasilkan melalui pengujian *test for linearity*. Dua variabel dapat dikatakan mempunyai hubungan yang linear jika nilai signifikansi pada *linearity* $< 0,05$. Berikut adalah beberapa tabel yang memperlihatkan hubungan antar variabel:

Tabel 4.20
Uji Linearitas

Variabel Penelitian	Signifikansi Linearity
Komitmen Organisasional (Y1) dan Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)	0,008
Komitmen Organisasional (Y1) dan Karakteristik Pekerjaan (X2)	0
OCB (Y2) dan Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)	0,004
OCB (Y2) dan Karakteristik Pekerjaan (X2)	0,008
OCB (Y2) dan Komitmen Organisasi (Y1)	0

3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan teknis statistik untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel. Analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Sistem hubungan sebab akibat tersebut menyangkut dua jenis variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Adapun model jalur tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.2 di bawah ini :



Gambar 4.2 Model Path Analysis

Menurut Sugiyono (2012), analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat. Gambar Persamaan struktural 1 dan 2. Diagram jalur di atas mempunyai dua persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y1 = b_1 Y1X1 + b_2 Y1X2 + e_1 \dots\dots\dots \text{Sub Struktur 1}$$

$$Y2 = b_3 Y2X1 + b_4 Y2X2 + b_5 Y2Y1 + e_2 \dots\dots\dots \text{Sub Struktur 2}$$

Ada dua rantai kausal yang terbentuk dalam penelitian ini, yaitu :

1. Hasil Persamaan Sub Struktur 1 ($Y1 = b_1 Y1X1 + b_2 Y1X2 + e_1$)

Agar lebih mudah dalam memahami hasil maka dibagi menjadi dua tahap interpretasi yakni :

- a. Tahap menghitung koefisien jalur

Tabel 4.21 Model Summary Sub Struktur 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,511 ^a	0,261	0,236	0,4121

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Pekerjaan(X2), Gaya Kep. Transformasional(X1)

b. Dependent Variable: Kom. Organisasional(Y1)

Tabel 4.22 Coefficients Sub Struktur 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,564	,630		4,067	,000
	Gaya Kep. Transformasional(X1)	-,060	,119	-,056	-,504	,616
	Karakteristik Pekerjaan(X2)	,476	,105	,506	4,523	,000

a. Dependent Variable: Kom. Organisasional(Y1)

- b. Tahap Kesimpulan

Mengacu pada output hasil Regresi Model 1 (Sub Struktur 1) pada Tabel 4.21 Model summary nilai *R square* sebesar 0.261 atau sebesar 26.1% pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, terhadap komitmen organisasional. Tabel 4.22 coefficients sub struktur 1 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.616 > 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak berpengaruh signifikan. Variabel karakteristik pekerjaan sebesar 0.000 < 0.05 dapat disimpulkan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

2. Hasil Persamaan Sub Struktur 2 ($Y_2 = b_3 Y_2X_1 + b_4 Y_2X_2 + b_5 Y_2Y_1 + e_2$)

Agar lebih mudah dalam memahami hasil maka dibagi menjadi dua tahap interpretasi yakni :

a. Tahap menghitung koefisien jalur

Tabel 4.23

Model Summary Sub Struktur 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,546 ^a	0,298	0,261	0,39771

a. Predictors: (Constant), Kom. Organisasional(Y1), Gaya Kep. Transformatif(X1), Karakteristik Pekerjaan(X2)

b. Dependent Variable: OCB(Y2)

Tabel 4.24

Coefficients Sub Struktur 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,359	,688		1,974	,053
	Gaya Kep. Transformatif(X1)	,190	,115	,183	1,660	,102
	Karakteristik Pekerjaan(X2)	-,006	,118	-,006	-,048	,962
	Komitmen Organisasional(Y1)	,520	,126	,530	4,139	,000

a. Dependent Variable: OCB(Y2)

b. Kesimpulan

Mengacu pada output hasil Regresi Model 2 (Sub Struktur 2) pada Tabel 4.23 Model summary nilai R *square* sebesar 0.298 atau sebesar 29.8% pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, terhadap OCB. Tabel 4.24 coefficients sub struktur 2 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.102 > 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Variabel karakteristik pekerjaan sebesar 0.962 > 0.05 dapat disimpulkan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Variabel Komitmen Organisasional sebesar 0.000 < 0.05 sehingga dapat disimpulkan berpengaruh signifikan terhadap OCB.

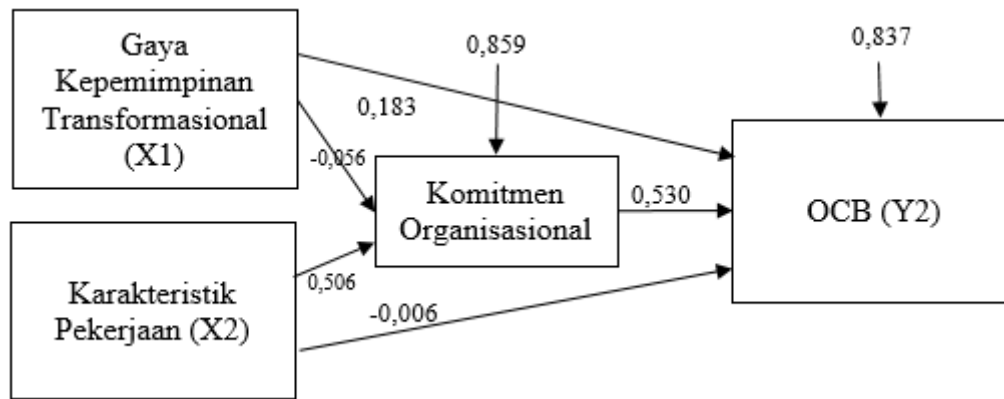
Berdasarkan model model pengaruh tersebut, dapat disusun model lintasan pengaruh. Adapun pengaruh error adalah sebagai berikut ;

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2}$$

$$\begin{aligned} Pe_1 &= \sqrt{1 - R_1^2} \\ &= \sqrt{1 - 0.261} \\ &= \sqrt{0.739} \\ &= \mathbf{0.859} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Pe_2 &= \sqrt{1 - R_2^2} \\ &= \sqrt{1 - 0.298} \\ &= \sqrt{0.702} \\ &= \mathbf{0.837} \end{aligned}$$

Adapun diagram jalur persamaan struktural pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 4.3 Diagram Jalur Persamaan Struktural

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model dapat diukur dengan sebagai berikut :

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1}P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

Dari kedua nilai *Error* tersebut selanjutnya dapat dihitung nilai koefisien determinasi total yaitu :

$$R^2_m = 1 - (0,859)^2 (0,837)^2 \\ = 0,485$$

Dari perhitungan rumus determinasi total di atas diperoleh nilai sebesar 0,485 yang dapat disimpulkan bahwa keberagaman dapat dijelaskan oleh diagram model lintasan adalah sebesar 48,5 persen atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data sebesar 48,5 persen dapat dijelaskan dengan model diagram lintasan. Sedangkan sisanya 51,5 persen dijelaskan oleh variabel lain dan *error*.

Langkah selanjutnya setelah analisis jalur (*path analysis*) adalah melakukan teori *trimming*. Berdasarkan teori *trimming*, maka jalur-jalur yang tidak signifikan dibuang, sehingga diperoleh model hasil penelitian yang didukung oleh data empirik. Nilai signifikan digunakan untuk menentukan hipotesis hubungan dari masing-masing jalur variabel. Hipotesisnya berbunyi sebagai berikut :

H1 = ditolak, sig = 0.616 lebih besar dari p-value atau $\alpha = 0,05$

H2 = diterima, sig = 0.000 lebih kecil dari p-value atau $\alpha = 0,05$

H3 = ditolak, sig = 0.102 lebih besar dari p-value atau $\alpha = 0,05$

H4 = ditolak, sig = 0.962 lebih besar dari p-value atau $\alpha = 0,05$

H5 = ditolak, sig = 0.000 lebih besar dari p-value atau $\alpha = 0,05$

Pengujian dilakukan dengan membandingkan angka taraf signifikansi (Sig) hasil perhitungan dengan taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan perhitungan maka diperoleh kesimpulan :

H1 = ditolak artinya tidak ada hubungan linier antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional;

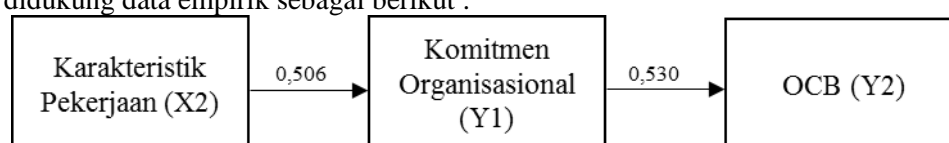
H2 = diterima artinya ada hubungan linier antara karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional;

H3 = ditolak artinya tidak ada hubungan linier antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB;

H4 = ditolak artinya tidak ada hubungan linier antara karakteristik pekerjaan terhadap OCB;

H5 = ditolak artinya tidak ada hubungan linier antara komitmen organisasional terhadap OCB

Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung data empirik sebagai berikut :



Gambar 4.4 Diagram Jalur setelah dilakukan theory trimming

Hasil perhitungan pengaruh langsung antar variabel dapat kita lihat pada Tabel 4.24 berikut ini :

Tabel 4.25
Pengaruh Langsung Antar Variabel

No	Rumus	Hasil
1	Karakteristik Pekerjaan (X2) → Komitmen Organisasional (Y1)	$(0.506)^2 \times 100\% = 25,60\%$
2	Komitmen Organisasional (Y1) → OCB (Y2)	$(0,530)^2 \times 100\% = 28,09\%$

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Uji hipotesis digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini. Hasil pengujian analisis jalur untuk substruktur 1 dan substruktur 2 dapat menjawab hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Mengacu pada output hasil regresi model 1 (sub struktur 1) pada tabel 4.21 model summary nilai *r square* sebesar 0.261 atau sebesar 26.1% pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional. Tabel 4.22 Coefficients Sub Struktur 1 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar $0.616 > 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak berpengaruh signifikan.

2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional

Mengacu pada output hasil regresi model 1 (sub struktur 1) pada tabel 4.21 model summary nilai *r square* sebesar 0.261 atau sebesar 26.1% pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional. Tabel 4.22 Coefficients Sub Struktur 1 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel karakteristik pekerjaan sebesar $0.000 < 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa berpengaruh signifikan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Mengacu pada output hasil regresi model 2 (sub struktur 2) pada tabel 4.23 model summary nilai *r square* sebesar 0.298 atau sebesar 29.8% pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, komitmen organisasional terhadap OCB. Tabel 4.24 Coefficients Sub Struktur 2 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar $0.102 > 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak berpengaruh signifikan.

4. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap OCB

Mengacu pada output hasil regresi model 2 (sub struktur 2) pada tabel 4.23 model summary nilai *r square* sebesar 0.298 atau sebesar 29.8% pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, komitmen organisasional terhadap OCB. Tabel 4.24 Coefficients Sub Struktur 2 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel karakteristik pekerjaan sebesar $0.962 > 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak berpengaruh signifikan.

5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB

Mengacu pada output hasil regresi model 2 (sub struktur 2) pada tabel 4.23 model summary nilai *r square* sebesar 0.298 atau sebesar 29.8% pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, komitmen organisasional terhadap OCB. Tabel 4.23 Coefficients Sub Struktur 2 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel komitmen organisasional sebesar $0.000 < 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa berpengaruh signifikan. Hal tersebut membuktikan bahwa Komitmen akan meningkatkan terjadinya OCB.

5. SIMPULAN

Berdasarkan pengujian hipotesis dan pembahasan, maka kesimpulan dalam penelian ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional, gaya karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Adapun rekomendasi untuk penelitian selanjutnya yaitu diantaranya dengan melakukan komunikasi dengan pegawai dapat memahami pesan yang disampaikan oleh pemimpin dan tidak terjadi kesalahpahaman. Dengan adanya komunikasi yang jelas akan membuat pegawai memahami pekerjaan yang diberikan sehingga dapat menciptakan interaksi yang optimal dan hasil kerja yang memuaskan sehingga dapat meubuhkan komitmen organisasional. Komunikasi yang jelas dari pemimpin juga dapat membantu karyawan memahami strategi bisnis perusahaan.

Adapun rekomendasi untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat memperluas cakupan populasinya agar jumlah subjek penelitian lebih banyak. Serta, hasil penelitian ini bisa menjadi acuan untuk peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi OCB, seperti dukungan organisasi, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, Marita. 2013. Dimensi Organizational Citizenship Behavior dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol. 4. No. 2. 109-184.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 2000. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application* California: Sage Publication.
- Atmojo M, 2012, The influence of Transformasional Leadership on job Satisfaction Organizational Commitment and employee Performance, *International Reseach Journal of Business Studies*, Vol. 5 No.2.
- Aydin, et al, 2013, The Effect of School principals' Organizational Commitment and job Satisfaction, *Educational Science*, Vol. 13 No. 2.
- Baloch, et al, 2012, Measuring Employees Commitment as Outcome of Transformational and Transactional Leadership Styles: An Empirical Study, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol 3 No 2.
- Banai, M., Reisel, W. D&Probst, T. M.2004. A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary. *Journal of International Management*. Vol. 10 No.3 375-392.
- Bass. 1985. Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of management Development Instruction. *The Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 1.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Devece, Carlos., Marquez, Daniel-Palacios., dan Alguacil, Maria Pilar. (2015). Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Citizenship Behavior In a High-Unemployment Environment. *Journal of Business Research*.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Raxwinkel, B., Lynch D. P.; Rhoades, L. (2001), Reciprocation of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86 (1): 825-836.
- Esmaili, Mahmoud Reza, Ali Pirzad, Farshid Alizadeh, 2014, Effects of Work Life Quality on Empowering and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Science and Research, Kohkiloye and Boyer Ahmad) Erari, Marcy Rita
- Faharani, Majid., Marzieh Taghadosi and Mehdi Behboudi. 2011. An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research*. Volume 4 Number 4, pp: 211-217.
- Fred Luthans, (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.

- Gautam, Thanswor, Rolf van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay and Ann J.Davis. 2004. Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal, December 2004 ISBN No: 1 85449 620 4.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Motivation through the design of work :Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Harwiki, Wiwiek., 2016. The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives, Elsevier Ltd., Bloomington.
- Hutahayan et al., 2013, The Efect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Reward to Organizational Citizenship Of Employee Behavior At PT Barata Indonesia (Persero), *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 5, No. 6.
- Indarti, Sri., Solimun., Fernandes, Adji Achmad Rinaldo., dan Hakim, Wardhani (2017), The effect of OCB in relationship between personality, Organizational commitment and job satisfaction on performance, *Journal of Management Development*, Vol. 36 issue:10, pp. 1283-1293.
- Indrayanto, A., John, B., Kandy, B., dan Noermijati. 2013. “A case study of transformational leadership and para–police performance in Indonesia.” *Policing : An International Journal of Police Strategies and Management*. Vol. 37. No. 2. pp 373–388. Emerald Insight.
- Indri Djustuti dan Meyta Indraswari. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Kantor Unit PT Telkom Regional IV Semarang. Tesis, Universitas Diponegoro.
- John, M.C., dan John, W.T. 2003. Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers. Dissertation, Doctoral in Seventh-Day Adventist Secondary Schools, in Philippines.
- Jones, G. R. (2013). *Understanding and Managing Organizational Behavior Sixth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kaihatu, T. S. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, VOL.98, NO. 1, Hal : 49-61.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan: Erly Suandy. Buku 1. Ed.5. Salemba Empat. Jakarta.
- Leephaijaroen Siripapun. 2016. Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences* 37 104e111.
- Lian Lee Kim dan Tui Low Guan. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics* vol. 13(2).
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi (alih bahasa Vivi Andhika Yuwono).
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta.
- Modassir, Atika & Singh, Tripti. (2007). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Leadership Studies (IJLS)*, Vol. 4(1), 3-21.
- Moghimi dan Firozabad, 2013, The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Basic and Applied*, Vol. 3, No. 5.
- Morgeson, F. P., and Humphrey, S. E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work., *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, pp. 1321-1339.

- Mowday, R.T., R.M. Steers, dan L.W. Porter (2006), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 (April), pp. 224-47.
- N.N.N. Dlamini., Professor Ajay K Garg., Professor M. Muchie Tshwane University of Technology Business School South Africa., 2017, The impact of transformational leadership style on organisational commitment in the hospitality industry, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Volume 6 (3) - (2017) ISSN: 2223-814X.
- Northouse, Peter G. 2010. *Kepemimpinan*. Jakarta: PT Indeks.
- Organ, D.W. and Ryan, K. (1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship", *Personnel Psychology*, Vol. 48 No. 4, pp. 775-802.
- Podsakoff, M., Scott, B.M., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (1977). *Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestion For Future Research*. *Journal Of Management*. 26/3. p.513-563.
- Pohl, Sabine et al. 2013. "The Impact of Perceived Organizational Support and Job Characteristics on Nurses Organizational Citizenship Behaviours", *International Journal of Organization theory and Behavior*, Volume 16, Nomor 2.
- Priyatno, Duwi, 2011, *Buku Saku Analisis Statistik Data SPSS*, Mediakom, Yogyakarta.
- Putra, gede Agus Eka & Subudi, Made. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol.6, No.4, hal:2047-2075.
- Restin Meilina. 2016. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB Pada Karyawan BRI Kediri, Vol XI, No.1.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robert, Anton Sabella & Farhad Analoui. (2015). Managerial training and development in telecommunication organizations in Palestine. *Journal of Management Development*, 34 (6), 685-703.
- Robbins, S. & Judge, T. 2002. *Organizational Behavior*, 12th edition. New York: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., Langton, N. (2007). *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. 4th Ed. New York : Prentice Hall.
- Robbins SP, dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi* edisi 16, Jakarta: Salemba Empat.
- Safari, Ali, Golshahi, Behanm, 2013, the effect of emotional intelligence of managers on organizational entrepreneurship, sixth edition, no.3, p.p 183-202.
- Saybani H. , 2013, *Ansthetes' Satisfaction as Mediator of Transformational Leadership Behaviors Coaches and Football Players' Sport Commitment Relationship*, *World Applied Science Journal*, Vol.21, No. 10.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Subudi, Made Dan Putra Gede Agus Eka. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 4, : 2047-2075 ISSN : 2302-8912, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA.
- Sunyoto, Suyanto 2011. *Analisis regresi untuk uji hipotesis*, Yogyakarta.
- Suryanata, S., Unny, C., & Ramkumar, T. 2016. A Study on the Impact of Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior among School Teachers. *International Journal for Management Science And Technology (IJMST)*. 3(5):1-10.
- Titisari, Purnamie. 2014. Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Utomo, K.W. 2002. kecenderungan kepemimpinan transaksional dan transformasional, dan hubungannya dengan organizational citizen-ship behavior, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Surabaya. Vol. 2. No. 2. hal. 34-52.
- Vandenberg, R.J., & Lance, C.E. 1992. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*. 18: 153-167.
- Yu Bo, 2013, The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers'Organizational Commitment: The Construction and Verification of a Theoretical Model, *Canadian social Study*, Vol.9, No. 4.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations*. Prentice Hall. Inc. New Jersey.
- Zurnali, Cut. 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, And Customer Orientation: Knowledge Worker-Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Bandung: Unpad Press.