

## **Pengaruh komitmen afektif, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan pemberdayaan karyawan terhadap *ocb* karyawan**

**Ignatius Soni Kurniawan<sup>1</sup>, Qoyimah Nur Safitri<sup>2</sup>✉**

Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen afektif, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan pemberdayaan karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV Mega Jaya Logam Klaten, teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Penelitian ini menggunakan sampel 55 responden dan diolah menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik dan regresi liner berganda. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*. Komitmen afektif dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

**Kata kunci:** Kepemimpinan transformasional; kepuasan kerja; komitmen afektif; *organizational citizenship behavior (ocb)*; pemberdayaan karyawan

## ***The effect of affective commitment, job satisfaction, transformational leadership, and employee empowerment on employee OCB***

### **Abstract**

*This study aims to determine the effect of affective commitment, transformational leadership, job satisfaction, and employee empowerment on Organizational Citizenship Behavior (OCB). The population in this study were employees of CV Mega Jaya Logam Klaten, the sampling technique used in this study used a saturated sample. This study used a sample of 55 respondents and processed using descriptive analysis, classical assumption test and multiple linear regression. The test results show that job satisfaction and transformational leadership have a significant positive effect on OCB. Affective commitment and employee empowerment have no significant effect on OCB.*

**Key words:** *Affective commitment; employee empowerment; organizational citizenship behavior (ocb); transformational leadership; job satisfaction*

## PENDAHULUAN

Karyawan yang merasa terpenuhi kebutuhannya dalam bekerja akan merasa beruntung dapat bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini akan menjadikan karyawan memiliki kinerja yang tinggi dalam proses tercapainya tujuan perusahaan. Namun tidak setiap perusahaan memiliki kinerja yang tinggi karena didukung adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan. Membangun komitmen organisasional karyawan kepada perusahaan akan berpengaruh positif terhadap kesukarelaan karyawan dalam bekerja atau OCB. Komitmen organisasional dapat berkontribusi pada efisiensi dari organisasi sendiri sehingga disebut sebagai salah satu faktor penting (Rehan, Muhammad., 2013). Begitu juga karyawan yang terpenuhi kebutuhan dalam bekerja akan merasa puas dan akan ikut serta berkontribusi mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang merasa puas akan menyukai situasi lingkungan dalam pekerjaan daripada karyawan yang tidak merasa puas (Iqbal, Panjtja, & Ktut, 2019).

Beberapa perilaku organisasi yang masih kurang pada karyawan misalnya terkait ketidak hadirannya karyawan menggambarkan masih kurangnya kepedulian karyawan terhadap perusahaan dimana mereka bekerja. Didalam perusahaan tanpa adanya peran seorang pemimpin yang efektif maka perusahaan tersebut sulit mengalami kemajuan sesuai dengan tujuan (Gunawan, 2016). Banyak unsur yang harus dipertimbangkan dalam industri pengecoran logam seperti halnya kerjasama antar unit kerja. Kemampuan karyawan untuk bekerja sesuai pembagian kerja yang telah ditetapkan serta melakukan produksi yang terencana merupakan wujud kompetensi pekerja. Perusahaan perlu melakukan pemberdayaan karyawan untuk memenangkan persaingan bisnis saat ini dan dimasa mendatang (Setiawan & Azizah, 2016). Masalah yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam bekerja sesuai fokus pada bagian masing-masing menjadi isu penting, Namun perusahaan juga perlu mengembangkan kemampuan karyawan sehingga memiliki kemampuan pada bidang diluar tanggung jawabnya atau *extra-role*.

Perilaku OCB sangat penting untuk mencapai fungsi-fungsi perusahaan secara efektif dalam jangka waktu yang lama, selain kinerja *in-role*. Karyawan yang memiliki perilaku positif akan mampu mendukung kinerja baik individu maupun organisasi untuk perkembangan perusahaan menuju yang lebih baik (Husniati & Pangestuti, 2018). Hasil wawancara pra riset yang dilakukan peneliti dilakukan kepada pimpinan CV Mega Jaya Logam menyatakan karyawan memiliki perilaku sukarela membantu pekerjaan sesama rekan kerja yang lain. Karyawan mau membahas masalah pekerjaan selain di jam kerja yang merupakan indikasi lain dari adanya perilaku OCB karyawan pengecoran logam CV Mega Jaya Logam.

Penelitian Takaheghesang, Lengkong, & Sendow (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan pemberdayaan berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB karyawan. Disisi lain penelitian dari Yuliana & Kurniawan (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian Jha (2014) yang menyatakan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap OCB sedangkan Nurjanah, Pebianti, & Handaru (2020) menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap perilaku OCB. Masih ada inkonsistensi dari penelitian terdahulu sehingga membuka kesempatan penelitian selanjutnya. Penelitian ini menguji kembali pada tempat yang berbeda terkait pengujian terhadap perilaku OCB karyawan pada CV Mega Jaya Logam Klaten dengan antededen komitmen afektif, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan pemberdayaan karyawan. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan kebijakan pimpinan perusahaan dalam meningkatkan OCB karyawan.

### Komitmen Afektif

Yuliana & Kurniawan (2020) berpendapat bahwa komitmen organisasional dalam kegiatan manajemen perusahaan sangat penting, dengan komitmen yang tinggi seorang karyawan akan setia terhadap pekerjaan yang dilakukan. Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu, mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, serta mencerminkan sikap kesetiaan kepada organisasi tersebut (Nurjanah *et al.*, 2020). Tiga dimensi dalam komitmen organisasional yaitu komitmen afektif atau kebanggaan pada perusahaan, komitmen berkelanjutan atau kebutuhan terhadap pekerjaan, serta komitmen normatif atau kewajiban melakukan yang terbaik (Allen & Mayer, 1990). Komitmen afektif merupakan sikap karyawan yang menunjukkan keterikatan karyawan pada perusahaan sehingga mengarahkan karyawan untuk berperilaku positif

seperti berkeinginan untuk meraih tujuan perusahaan, menurunkan *turnover* serta tingkat absensi karyawan yang berdasarkan identifikasi pada perusahaan (Munajah & Purba, 2018).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan tentang senang hingga tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap berbagai macam aspek dalam pekerjaannya (I. M. A. Saputra & Wibawa, 2019). Karyawan yang puas dengan pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja akan melakukan hal-hal yang positif bagi perusahaan dan rekan kerja dengan alasan ingin membalas apa yang telah mereka peroleh dari perusahaan (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018). Kepuasan kerja karyawan perlu ditingkatkan melalui indikatornya yaitu tingkat kepuasan kerja, perubahan tingkat apresiasi, dan tingkat spesifik tertentu (Büssing, Bissels, Fuchs, & Perrar, 1999).

### **Kepemimpinan Transformasional**

Arimbawa & Sudharma (2016) mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para karyawan, mampu mengubah kesadaran para karyawan serta mampu menyenangkan hati karyawan untuk bekerja keras guna tercapainya tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu dasar yang mendorong karyawan untuk dapat berbuat lebih baik dari pekerjaan apa yang biasanya dilakukan, atau lebih dapat memotivasi untuk meningkatkan keyakinan dan kepercayaan diri karyawan untuk berbuat lebih (Hendrawan, Laras, Sucahyowati, & Cahyandi, 2020). Kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan indikatornya yaitu *vision*, komunikasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, kepemimpinan yang mendukung serta pengakuan pribadi (Rafferty & Griffin, 2004).

### **Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan merupakan peningkatan peran wewenang serta tanggungjawab karyawan pada perusahaan agar pekerja mampu berperilaku mandiri dan bertanggung jawab dengan tugas yang diembannya. Pemberdayaan karyawan adalah salah satu usaha yang dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta aman kepada karyawan sehingga karyawan dapat memberi kontribusi yang lebih optimal bagi perusahaan (Suryadewi, Dunia, & Suharsono, 2014). Pemberdayaan karyawan akan memunculkan modalitas dan potensi yang ada dalam diri karyawan menjadi lebih mandiri, selanjutnya akan memberikan manfaat bagi karyawan lain serta perusahaan. Pemberdayaan karyawan sebagai perilaku yang relatif ditentukan sendiri yang bertujuan untuk mengamankan efektivitas kerja atau untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam organisasi (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009).

### **OCB**

*OCB* yaitu perilaku inisiatif individu yang seharusnya tidak menjadi pekerjaan atau deskripsi pekerjaan tetapi ia melakukannya secara sukarela tanpa menuntut imbalan untuk membantu realisasi tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Vipraprastha *et al.*, 2018). Organisasi yang sukses akan membutuhkan karyawan yang melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawab pekerjaan seperti biasa dilakukan yang selanjutnya memberikan kinerja diatas rata-rata (Robbins, Timothy, & Judge, 2015). Perilaku *OCB*, ditandai ketika individu secara sukarela memberikan kontribusi peran ekstra kepada organisasi yang berada di atas dan di luar tugas pekerjaan mereka (Organ, 1990). Kusumajati (2014) mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku sukarela yang melampaui kebutuhan dasar pekerja seperti berperilaku sopan kepada orang lain, membantu rekan kerja yang nantinya menguntungkan organisasi serta membantu pekerjaan yang tidak berkaitan dengan sistem kompensasi.

### **Pengembangan Hipotesis**

Komitmen afektif menunjukkan keinginan yang kuat dari karyawan untuk terus bekerja dalam perusahaan karena memang berkeinginan dan setuju untuk melakukannya (Darmawati, Hidayati, & S., 2013). Karyawan dengan komitmen tinggi terhadap perusahaan akan selalu berupaya berpartisipasi dalam setiap kegiatan memajukan perusahaan menjadi lebih baik lagi seperti melakukan pekerjaan lebih tanpa ada paksaan namun semata untuk kemajuan perusahaan saja. Vipraprastha *et al.* (2018) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak positif signifikan terhadap *OCB*. Demikian juga dengan penelitian Massoud *et al.* (2020) yang menegaskan peran penting komitmen organisasional pada *OCB*. Pengujian dari Setiawan *et al* (2020) menegaskan hasil komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap *OCB* karyawan.

H1: Komitmen afektif berpengaruh positif signifikan pada *OCB*.

Kepuasan kerja merupakan bagaimana cara seorang karyawan memandang suatu pekerjaan yang dikerjakan dan menimbulkan berupa kepuasan emosional dari diri karyawan tersebut (Austyn, Lindawati, & Pradana, 2017). Terpenuhinya kebutuhan karyawan akan membuatnya merasa puas sehingga cenderung melakukan tindakan yang positif terhadap lingkungan pekerjaan dengan melakukan tindakan *OCB*. Kontribusi lebih yang dilakukan karyawan merupakan dampak dari terpenuhinya kebutuhan karyawan pada perusahaan, maka penting untuk memperhatikan faktor yang menjadikan karyawan merasa puas. Penelitian terdahulu dari Ramadhanty & Kurniawan (2020) menyatakan adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap penguatan *OCB*, sejalan dengan penelitian dari Nurjanah *et al.* (2020) yang menegaskan peran penting kepuasan kerja pada peningkatan derajat yang lebih tinggi dari *OCB*.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada *OCB*

Kepemimpinan transformasional dicirikan dengan pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan pengaruh besar kepada para pengikutnya untuk melakukan lebih banyak pekerjaan dari yang diharapkan dan mengesampingkan pekerjaan pribadi untuk kepentingan organisasi (Nurjanah *et al.*, 2020). Adanya rasa kepercayaan yang diberikan atasan kepada karyawan membuat karyawan merasa bangga dan melakukan pekerjaan dengan senang hati bahkan melahirkan tindakan positif atau *OCB*. Pemimpin yang baik akan menghargai karyawannya serta mempertimbangkan segala hal untuk kebaikan karyawannya. Penelitian dari Jha (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan *OCB*. Hal ini sejalan dengan penelitian Vipraprastha *et al* (2018) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak terhadap *OCB*.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan pada *OCB*.

Perusahaan yang melakukan pemberdayaan karyawan dapat memacu peningkatan motivasi, kreativitas dan daya inovasi yang setiap karyawan akan dapatkan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya (Saputra & Fermayani, 2019). Pemberdayaan karyawan mampu membuat karyawan merasa bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dengan teliti serta terampil karena mengharap hasil pekerjaan yang maksimal. Karyawan yang merasa dirinya berharga bagi perusahaan akan merasa senang jika dapat memajukan perusahaan, selanjutnya ia akan melakukan tindakan *OCB* karena telah diterpenuhinya dimensi pemberdayaan karyawan. Hasil penelitian dari Friadi *et al.* (2018) mendapatkan adanya pengaruh positif signifikan pemberdayaan karyawan terhadap *OCB*. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Jha, 2014) yang menyimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan mempengaruhi *OCB*.

H4: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan pada *OCB*.

## METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada CV Mega Jaya Logam Klaten sebanyak 55 orang karyawan. Metode pengambilan sampel dengan *saturated sampling* atau semua karyawan menjadi sampel. Pengambilan data dilakukan dengan kuesioner (angket) berisikan pertanyaan tertutup yang diberikan langsung kepada karyawan. Pengukuran kuesioner menggunakan skala *likert*, dari SS (Sangat Setuju) angka 5, sampai dengan STS (Sangat Tidak Setuju) angka 1. Hasil dari kuesioner diolah menggunakan statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 24. Indikator pengukuran dari tiap variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
Pengukuran

| Variabel                      | Indikator                      |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Komitmen Afektif              | Rekan kerja                    |
|                               | Kemampuan diri                 |
|                               | Bangga organisasi              |
|                               | Arti organisasi                |
|                               | Perasaan emosional             |
| Kepuasan Kerja                | (Foote & Li-Ping, 2008)        |
|                               | Tingkat kepuasan kerja         |
|                               | Perubahan tingkat apresiasi    |
|                               | Tingkat spesifik tertentu      |
| Kepemimpinan Transformasional | (Büssing <i>et al.</i> , 1999) |
|                               | Vision                         |

| Variabel                                  | Indikator                                    |
|---|--|
| Pemberdayaan Karyawan                     | Komunikasi yang menginspirasi                |
|   | Stimulasi intelektual                        |
|   | Kepemimpinan yang mendukung                  |
|   | Pengakuan pribadi                            |
|   | (Rafferty & Griffin, 2004)                   |
|   | Efisiensi dalam melaksanakan tugas pekerjaan |
|   | Upaya perbaikan dalam tugas pekerjaan        |
| Organizational Citizenship Behavior (OCB) | Kolaborasi yang efektif                      |
|   | Upaya perbaikan dalam pekerjaan kelompok     |
|   | Keterlibatan dalam organisasi                |
|   | (Boudrias <i>et al.</i> , 2009)              |
|   | Altruism                                     |
|   | Conscientiousness                            |
|   | Sportsmanship                                |
|   | Courtesy                                     |
|   | Civic virtue                                 |
|   | (Organ, 2015)                                |

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji validitas dan Reabilitas

Item uji validitas dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel (0.2241), ( $1\text{-tail}$ ,  $\alpha$  5%;  $df=55-2$ ). Pengujian untuk  $r$  hitung komitmen afektif (0.469 s.d. 0.664), kepuasan kerja (0.601 s.d. 0.440), kepemimpinan transformasional (0.464 s.d. 0.434), pemberdayaan karyawan (0.647 s.d. 0.397) dan *OCB* (0.384 s.d. 0.412)  $> r$  tabel (0.2241) atau semua item valid. Hasil uji reabilitas atau *Cronbach's Alpha* untuk komitmen organisasional (0.628), kepuasan kerja (0.699), kepemimpinan transformasional (0.693), pemberdayaan karyawan (0.640) dan *OCB* (0.640)  $> 0.60$ , artinya semua instrumen adalah reliabel.

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden (Tabel 2) menunjukkan mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 49 orang (89.1%), karena perusahaan yang diteliti bergerak dibidang pengecoran logam yang lebih membutuhkan tenaga kerja laki-laki. Karakteristik berdasarkan usia lebih banyak karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun (30.9%), hal ini karena perusahaan lebih mengutamakan pengalaman kerja yang karyawan miliki. Dari tingkat pendidikan karyawan yang bekerja berasal dari lulusan SMP (47.3%) dan SMA/SMK (38.2%) karena lebih murah dan dapat diarahkan dengan memberikan pelatihan sesuai keahlian kerja yang dimiliki karyawan.

**Tabel 2.**  
Karakteristik responden

| Kategori         | Ket         | Jumlah | Persentase |
|------------------|-------------|--------|------------|
| Jenis kelamin    | Laki-laki   | 49     | 89.1%      |
|                  | Perempuan   | 6      | 10.9%      |
| Usia             | < 25 th     | 14     | 25.5%      |
|                  | 26-30 th    | 16     | 29.1%      |
|                  | 31-35 th    | 4      | 7.3%       |
|                  | th          | 4      | 7.3%       |
| Pendidikan akhir | >40 th      | 17     | 30.9%      |
|                  | SMP         | 26     | 47.3%      |
|                  | SMA/SMK     | 21     | 38.2%      |
|                  | Diploma     | 4      | 7.3%       |
|                  | Sarjana     | 4      | 7.3%       |
| Lama bekerja     | < 1 th      | 3      | 5.5%       |
|                  | 1 – 3 th    | 25     | 45.5%      |
|                  | > 3 – 5 th  | 18     | 32.7%      |
|                  | > 5 – 10 th | 6      | 10.9%      |
|                  | > 10 th     | 3      | 5.5%       |

#### Asumsi Klasik

Tabel 3 menyajikan hasil uji asumsi klasik menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas (*Glejser Test*,  $p > 0.05$ ) serta normalitas terpenuhi dengan *Kolmogorov-Smirnov Test*, *Asymp.sig*  $> 0.05$ . Tidak terjadi multikolonieritas pada model regresi dengan nilai *Tolerance*  $> 0.10$  dan *VIF*  $< 10$ .

**Tabel 3.**

Asumsi Klasik

| Ind. | Dep. | Multicollinearity |       | Glejser Test | Kolmogorov-Smirnov Test |
|------|------|-------------------|-------|--------------|-------------------------|
|      |      | Tol.              | VIF   | Sig.         |                         |
| KA   | OCB  | 0.870             | 1.150 | 0.282        | 0.200                   |
| KK   |      | 0.842             | 1.188 | 0.766        |                         |
| KT   |      | 0.962             | 1.040 | 0.669        |                         |
| PK   |      | 0.791             | 1.265 | 0.508        |                         |

Keterangan: KA=Komitmen Afektif, KK=Kepuasan Kerja, KT=Kepemimpinan Transformasional, PK=Pemberdayaan Karyawan, OCB=Organizational Citizenship Behavior

#### Pengujian Hipotesis

**Tabel 4.**

Uji Hipotesis

| Variable |                     | Unst. Coeff. B | T      | Sig.  | Adj. R Square |
|----------|---------------------|----------------|--------|-------|---------------|
| H1       | Komitmen afektif    | 0.062          | 0.355  | 0.724 | 0.527         |
| H2       | Kepuasan Kerja      | 0.291          | 2.728  | 0.009 |               |
| H3       | Kepemimpinan Trans. | 0.625          | 6.951  | 0.000 |               |
| H4       | Pem. Karyawan       | -0.091         | -0.824 | 0.414 |               |

Dependent Variable: OCB

Tabel 4 menunjukkan hasil uji hipotesis. Dilihat dari tabel tersebut, untuk pengujian H2 serta H3 diterima dengan nilai *Sig*  $< 0.05$ , namun untuk pengujian H1 serta H4 ditolak dengan nilai *Sig.*  $> 0.05$ . Nilai koefisien determinasi sebesar 0.527, hal ini menunjukkan pengaruh variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap variabel OCB pada CV Mega Jaya Logam Klaten sebesar 52.7% sedangkan sisanya sebesar 47.3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Hasil pengujian menyatakan H1 ditolak, komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap OCB karyawan. Dilihat dari indikator komitmen afektif terlihat indikator dengan nilai pertanyaan terendah “Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini” serta, “Saya merasa organisasi memiliki arti yang penting bagi saya”. Tidak ditemukan pengaruh signifikan ini memberi kesempatan bagi penelitian kedepan untuk mendalaminya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Takaheghesang *et al.* (2016) yang menghasilkan temuan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap perilaku OCB.

Hasil pengujian H2 diterima, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan. Dilihat dari indikator kepuasan kerja terlihat indikator dengan nilai pertanyaan tertinggi “Saya menyukai pekerjaan saya” serta “Saya merasa puas dengan apa yang saya lakukan selama ini”. Hal ini mengartikan bahwa karyawan telah merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya selama bekerja diperusahaan, merasa senang memiliki pekerjaan sesuai dengan bidang kemampuannya. Bekerja dengan rasa senang akan secara tidak langsung membuat karyawan bekerja lebih dari apa yang menjadi tanggungjawab yang diberikan perusahaan kepadanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhanty & Kurniawan (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berdampak positif signifikan terhadap OCB karyawan.

Hasil pengujian H3 diterima nampak bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan. Dilihat dari indikator kepemimpinan transformasional terlihat indikator dengan nilai pertanyaan tertinggi “Pimpinan akan mengakui peningkatan kualitas pekerjaan saya” serta “Saya berpendapat bahwa pimpinan saya baik karena menghargai anggotanya”. Dari indikator pertanyaan tersebut dapat dilihat bahwa pimpinan telah menunjukkan kepedulian terhadap usaha hasil kerja keras yang telah dilakukan karyawan untuk perusahaan. Saling menghargai diantara pimpinan dengan karyawan menciptakan suasana kerja yang mendukung terciptanya perilaku OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2016) yang

menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif signifikan terhadap *OCB* karyawan.

Hasil pengujian menyatakan H4 ditolak, pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap *OCB* karyawan. Dilihat dari indikator pemberdayaan karyawan terlihat indikator dengan nilai pertanyaan terendah “Saya perlu ikut terlibat dalam organisasi untuk memelihara dan meningkatkan keefektifan organisasi” serta “Saya merasa memastikan fungsi unit berjalan sesuai tujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi”. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Takaheghesang *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan tidak berdampak terhadap perilaku *OCB*.

Variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap *OCB* ialah kepemimpinan transformasional diikuti kepuasan kerja. Adanya kepemimpinan transformasional dengan memberikan semangat karyawan dalam bekerja serta suasana kerja yang lebih kondusif bagi karyawan dapat mempengaruhi tingkat perilaku sukarela yang dimiliki karyawan untuk perusahaan. Selanjutnya variabel kepuasan kerja tak selalu dari faktor eksternal karyawan yang diberikan perusahaan, namun juga dapat dari internal karyawan. Faktor internal dari diri karyawan berupa rasa senang terhadap pekerjaan itu sendiri dapat meningkatkan sikap sukarela dalam bekerja lebih. Indikator pertanyaan *OCB* dengan nilai tertinggi yaitu “Saya akan menjaga hal-hal baik mengenai citra perusahaan” serta “Saya membantu memberi orientasi terhadap karyawan baru meskipun tidak diharuskan”. Hal ini diartikan bahwa tanpa adanya peraturan tentang membantu rekan kerja lain, namun karyawan secara sukarela membantu serta tidak mengharapkan imbalan lebih.

## SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan CV Mega Jaya Logam Klaten yang merupakan perusahaan pengecoran logam dengan mayoritas karyawan laki-laki. Temuan menyatakan bahwa komitmen organisasional dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Sedangkan kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB* pada karyawan CV Mega Jaya Logam Klaten. Dengan demikian organisasi perlu memberi kesempatan bagi para pemimpin transformasional karena pemimpin dengan gaya ini mampu melahirkan *OCB* dalam diri karyawan. Perhatian akan kepuasan kerja individu perlu tetap mendapat perhatian terkait individu yang merasakan puas juga akan memperkuat *OCB*. Hasil koefisien determinasi menunjukkan masih ada pengaruh variabel lain yang dapat diteliti selain di penelitian ini sebanyak 47.3%, sehingga penelitian selanjutnya dapat mengkaji variabel lain yang mendukung perilaku *OCB* seperti kepemimpinan trilogi dalam perusahaan (Yuliana & Kurniawan, 2020) dan kepribadian serta keterlibatan kerja (Dwirosanti, 2017).

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Mayer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Arimbawa, I. P. W., & Sudharma, I. N. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. 5(7), 4367–4393.
- Austyn, T., Lindawati, T., & Pradana, D. (2017). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Lingkungan Tempat Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Umkm Di Surabaya Dan Madura. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen (JUMMA)*, 6(2), 125–132.
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees’ behavioral empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(7), 625–638. <https://doi.org/10.1108/01437730910991646>
- Büssing, A., Bissels, T., Fuchs, V., & Perrar, K. M. (1999). A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872679905200802>
- Darmawati, A., Hidayati, L. N., & S., D. H. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Ekonomia*, 9(1), 10–17.

- Dwirosanti, N. (2017). Impact of Transformational Leadership, Personality and Job Involvement to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Human Capital Management*, 1(2), 27–36.
- Foot, D. A., & Tang, T. L.-P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). *The Electronic Library*, 46(6), 933–947.
- Friadi, A., Musnadi, S., & Ismail, D. (2018). Pengaruh Etika Perusahaan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Pada Organizational Citizenship Behavior Karyawan PT Telkom Wilayah Aceh. *Jurnal Unsyiah*, 2(3), 229–235.
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora*, 4(1), 60–66.
- Hendrawan, A., Laras, T., Sucahyowati, H., & Cahyandi, K. (2020). Peningkatan Kepemimpinan Transformasional Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *The 11th University Research Colloquium 2020*, 1–12.
- Husniati, R., & Pangestuti, D. C. (2018). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai UPN “Veteran” Jakarta. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 1(1), 234–241.
- Iqbal, F., Panjtja, D. S., & Ktut, S. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus RSU UKI). *Fundamental Management Journal*, 4(1), 37–51.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 14–35. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Massoud, A. H., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). Stimulating Organizational Citizenship Behavior by Applying Organizational Commitment and Satisfaction. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 2(2), 20–27.
- Munajah, A., & Purba, D. E. (2018). Pengaruh kepemimpinan etis dan iklim Etis terhadap komitmen afektif. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 30–39. <https://doi.org/10.24014/jp.v14i1.4456>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Organ, D. W. (1988). The Motivational basis of Organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43–72.
- Organ, & W, D. (2015). Organizational Citizenship Behavior. In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. *Elsevier Ltd*, (2nd ed), 317– 321.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Ramadhanty, A., & Kurniawan, I. S. (2020). Penguatan organizational citizenship behavior: Peran kepuasan kerja dan loyalitas. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(1), 37–44.
- Rehan, Muhammad., T. I. (2013). Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *World Journal of Management and Behavioral Studies*. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1(1), 24–32.
- Robbins, Timothy, S. P., & Judge, A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.



- Saputra, I. M. A., & Wibawa, I. M. A. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 6242. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i10.p19>
- Saputra, J., & Fermayani, R. (2019). Pengaruh pemberdayaan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pt. laboratorium klinik pramita padang. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, V(1), 30–42.
- Setiawan, M. H., Prayekti, & Kurniawan, I. S. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Badan Usaha Milik Desa. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 11(1), 23–34.
- Setiawan, H., & Azizah, D. S. N. (2016). *Pengaruh Pemberdayaan, Kepuasan Dan Persepsi Dukungan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada karyawan STIE Putra Bangsa*. (2), 1–23.
- Suryadewi, P. C., Dunia, I. K., & Suharsono, N. (2014). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bali Segara Nusantara. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi*, 4(1), 1–11.
- Takaheghesang, H., Lengkong, V. P. ., & Sendow, G. M. (2016). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Pemberdayaan Psikologis Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Pt Jasa Raharja (Persero) Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(4), 1013–1024. <https://doi.org/10.35794/emba.v4i4.14573>
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization ( OCB ) Behavior as Intervening Variables ( At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City )*. 9, 20503–20518.
- Yuliana, I., & Kurniawan, I. S. (2020). Memperkuat OCB: Peran kepemimpinan trilogi, kepuasan, dan komitmen. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi)*, 4(2), 320–330.