

---

## DAMPAK KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DI LEMBAGA RISET PERGURUAN TINGGI

Abdul Azis Apandi<sup>1</sup>, Eny Nuryani<sup>2</sup>, Taufiq Rahmat<sup>3</sup>

<sup>1</sup>[azis.afandi23@gmail.com](mailto:azis.afandi23@gmail.com), <sup>2</sup>[eninuryani66@gmail.com](mailto:eninuryani66@gmail.com), <sup>3</sup>[taufiqrahmat@unfari.ac.id](mailto:taufiqrahmat@unfari.ac.id)  
<sup>1,2,3</sup> Program Studi Manajemen Universitas Al-Ghifari Bandung

### Abstract

**Objective:** This research aims to analyze the influence of job satisfaction and transformational leadership on organizational citizenship behavior (OCB) among employees at the Center for Development Dynamics Research, Universitas Padjadjaran.

**Methods:** Quantitative method was used in this study, with a sample comprising all employees at the Center for Development Dynamics Research, Universitas Padjadjaran, totaling 46 respondents. Data were collected through a census using questionnaires, and the data were analyzed using multiple linear regression.

**Results:** The results indicate a positive and significant simultaneous influence of job satisfaction and transformational leadership on organizational citizenship behavior. The variables of job satisfaction and transformational leadership together account for 71.9% of the variance in organizational citizenship behavior, while the remaining 28.1% can be attributed to other factors.

**Limitations:** This research has several limitations, including a limited number of respondents and being conducted solely at the Center for Development Dynamics Research, Universitas Padjadjaran. Therefore, caution is needed when generalizing the results to other settings.

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

---

### PENDAHULUAN

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi, semakin meningkat, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu untuk mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dalam organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang dapat menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya sumber daya manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir, dan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pelanggan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Rahmat & Hadian, 2019).

Untuk menunjang kegiatan DRPM Unpad, pelaksanaan riset dipusatkan ke beberapa pusat riset salah satunya Pusat Riset Dinamika Pembangunan Universitas Padjadjaran (PDP UNPAD). PDP Unpad memiliki tugas melakukan pengkajian terhadap kegiatan pembangunan secara multi dan interdisiplin, sehingga diperoleh berbagai pemikiran, baik yang bersifat teoritis maupun guna laksana untuk mendapat diabadikan pada dunia ilmu pengetahuan dan masyarakat.

Permasalahan pegawai PDP Unpad diantaranya yaitu kurangnya tanggung jawab antar individu atau pribadinya masing-masing untuk terlibat diberbagai kegiatan untuk meningkatkan skill dalam melaksanakan pekerjaan walaupun untuk mereka sendiri. Tidak semua pegawai merasa puas dengan pekerjaannya. Sebab karakteristik dan kompleksitas pekerjaan yang menjadi beberapa pegawai keluhkan sehingga pegawai cenderung merasa tidak puas. Pemimpin masih berorientasi pada pelaksaan tugas, dari pada pembinaan dan pengembangan pegawai sehingga pemimpin kurang memperhatikan pegawainya dan pegawai kurang mendapat motivasi dan inspirasi dalam mengembangkan kemampuannya. Salah satu sikap strategik PDP Unpad dalam divisi SDM adalah mengembangkan *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam organisasi. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja (*in-role behavior*), namun juga mau melakukan tugas ekstra di dalam pekerjaannya (*ekstra-role behavior*) seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pelanggan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. *Organizational citizenship behavior* bukanlah sebagai akibat dari adanya sistem dari penghargaan atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, melainkan perilaku yang dilakukan seorang karyawan dengan sukarela atau kesadaran sendiri (Robbins dan Judge, 2017).

Faktor yang mempengaruhi OCB salah satunya yaitu kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Setiawan (2019) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka dianggap sebagai salah satu faktor utama bagi keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. perusahaan harus mengenali faktor-faktor yang mampu menghasilkan kepuasan kerja karyawan sehingga perusahaan akan terus maju dan berkembang dan kemudian menjalankan apa yang seharusnya perusahaan lakukan untuk mencapai kepuasan kerja. Dengan adanya kepuasan kerja karyawan tentunya dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja, seperti malas, rajin, produktif, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan perilaku karyawan dalam organisasi.

Selain kepuasan kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu Kepemimpinan Transformasional. Hal ini didukung oleh penelitian Maduningtias (2017) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan

transformasional, maka akan semakin mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

## KAJIAN TEORI

### Manajemen sumber daya manusia (MSDM)

Definisi G.R terry (2018:2) Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, penorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya. Menurut Afandi (2018:1), Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) (Ardiansyah et al., 2023). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya. Sedarmayanti (2017:6) Fungsi sumber daya manusia di kelompokkan menjadi dua (2) hal yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengawasan. Sedangkan fungsi operasional terdiri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

### Kepuasan Kerja

Menurut Luthans dalam Revilia (2018:129) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut Robbins dalam Wibowo, (2017:170), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Robbins (2013:312) Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara seberapa banyak ganjaran yang diterima seorang pekerja dan seberapa banyak yang di yakini haruslah diterima. Menurut Robbins (2015:170) Mendefinisikan Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima. Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu penilaian seseorang yang berhubungan dengan pekerjaannya baik itu positif maupun negatif menurut pandangan dan sikap dirinya sendiri.

### Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dalam Insan (2019:13) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut. Sedangkan menurut Wibowo (2017),

kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin yang merubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Kemudian menurut Robbins dalam Awaludin (2017:3), pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, merubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Pada dasarnya Kepemimpinan transformasional digunakan bila pemimpin perlu meningkatkan kinerja seseorang secara drastis. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi gaya kepemimpinan yang melelahkan. Pemimpin bertanggung jawab untuk visi dan cara-cara mencapai visi tersebut. Pemimpin transformasional hingga tingkat tertentu bagaikan seorang penjudi yang mempertaruhkan visinya sebagai visi yang benar.

#### ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Organ dalam Napitupulu (2018:33) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Robbins dan Judge (2017:62) mengemukakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi atau sering disebut dengan OCB adalah perilaku pilihan, bukan bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, tetapi mendukung operasi organisasi yang efektif (Ardiansyah & Rahmat, 2023). Perilaku *Organizational citizenship behavior* adalah bebas, dan tidak ada perilaku individu yang secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem penghargaan dan promosi operasi organisasi yang efektif. Dengan kata lain, perilaku kewarganegaraan organisasi adalah perilaku karyawan yang melampaui peran wajib. OCB adalah kontribusi karyawan yang melebihi tugasnya tanpa diakui dari sistem *reward* perusahaan yang membawa manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan.

#### **Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap OCB**

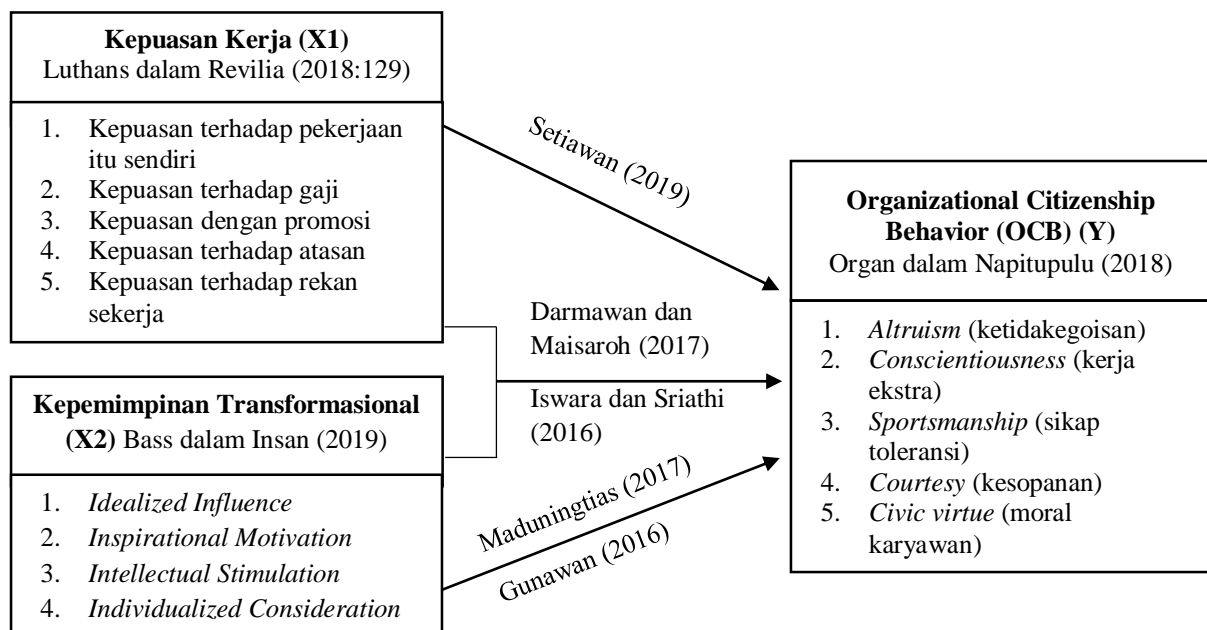
Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*, hal tersebut sejalan dengan penelitian oleh Setiawan (2019), yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan. Perilaku *organizational citizenship behavior* akan memberikan pengaruh positif bagi karyawan dihadapan rekan kerja dan manajer. Hal ini juga akan berdampak pada kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan orang lain, evaluasi manajer tentang kinerja karyawan, dan pada akhirnya adalah kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh penghargaan dari organisasi. Berdasarkan beberapa teori dan penelitian diatas, menunjukkan bahwa secara garis besar kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*.

### Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Maduningtias (2017) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian Gunawan (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi, memotivasi, merangsang, serta memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawannya. Oleh karena itu jika kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik maka memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi.

### Hubungan Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Seorang karyawan akan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* apabila karyawan tersebut sudah memiliki rasa puas yang tinggi terhadap pekerjaannya. selain kepuasan kerja yang sangat berperan penting dalam mewujudkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan, faktor lain yang dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional akan mendorong tumbuhnya perilaku saling menolong dan membantu secara sukarela diantara karyawan di luar kewajiban pribadinya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Darmawan dan Maisaroh (2017) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan Iswara dan Sriathi (2016) juga menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

## METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan dua cara, yaitu Penelitian Lapangan (*Field Research*) dan studi kepustakaan (*Library Research*). Kuesioner terdiri dari 72 pernyataan kepada 46 pegawai menggunakan Teknik sensus, untuk masing-masing pertanyaan dengan menggunakan skor skala likert.

Alat untuk menganalisis pengaruh dari variabel yang diteliti terdiri dari Uji normalitas Kalmogorov Smirnov, kemudian Uji multikolinieritas, dan Uji heteroskedastisitas. Regresi linier berganda dikarenakan terdapat variabel bebas dalam penelitian yang jumlahnya lebih dari satu. Menurut Sugiyono (2017: 275) persamaan regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan uji T untuk mengetahui pengaruh secara parsial, sedangkan untuk mengetahui pengaruh secara simultan digunakan analisis regresi linear berganda untuk menggunakan uji F, dan koefisiensi determinasi. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan alat bantu aplikasi *SPSS for Windows 26*.

$$KD = r^2 \times 100\%$$

## HASIL PENELITIAN

### Uji Normalitas

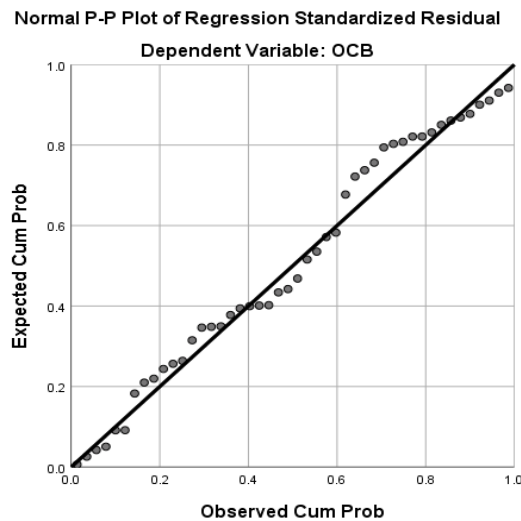
Hasil uji normalitas data dari residual yang diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 1** Hasil Uji Normalis Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.15107191
Most Extreme Differences	Absolute	.104
	Positive	.059
	Negative	-.104
Test Statistic		.104
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Data Hasil Uji Normalitas, 2022

Berdasarkan hasil pada tabel 1 diatas, menunjukkan bahwa nilai signifikansi diatas 0,05 yaitu sebesar 0,200. Hal ini berarti data residual tersebut terdistribusi secara normal. Hal tersebut juga dapat dijelaskan dengan hasil analisis grafik yaitu grafik *Normal Probability Plot*-nya sebagai berikut:



**Gambar 2.** Grafik *Normal Probability Plot*  
 Sumber: Data Hasil SPSS, 2022

Berdasarkan gambar 2 diatas, menunjukan sebaran data menyebar dan mengikuti garis diagonal, maka berkesimpulan data berdistribusi normal.

**Uji Multikolinieritas**

Hasil dari pengujian multikolonieritas pada penelitian ini ditunjukkan seperti pada tabel 4.86 berikut ini:

**Tabel 2.** Hasil Uji Multikolonieritas  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	10.793	6.712		1.608	.115		
X1	.505	.110	.539	4.567	.000	.468	2.135
X2	.229	.073	.371	3.141	.003	.468	2.135

a. Dependent Variable: OCB (Y)

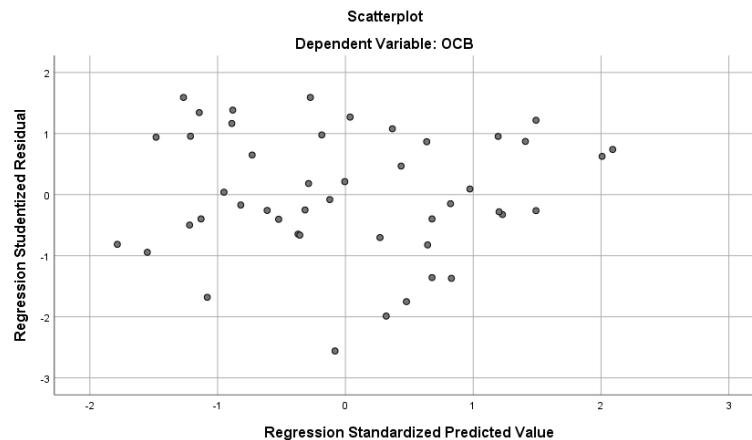
Sumber: Data Hasil SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa Kepuasan Kerja (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2) menunjukan nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) >10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini terbebas dari masalah multikolinieritas atau tidak ada kolerasi antar variabel independennya.

**Uji heteroskedastisitas**

Untuk menentukan heteroskedastisitas dapat menggunakan uji Glejser. Dasar pengambilan keputusan pada uji ini adalah jika nilai signifikansi  $\geq 0,05$  maka dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, namun sebaliknya jika nilai

signifikansi < 0,05 maka dapat disimpulkan terjadi masalah heteroskedastisitas yang diperoleh sebagai berikut:



**Gambar 3.** Hasil Uji Heteroskedastisitas  
*Sumber: Data Hasil SPSS, 2022*

Dengan melihat grafik scatterplot di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model regresi yang digunakan.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel Kepuasan Kerja (X1) dan variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap variabel terikat yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y). setelah dilakukan proses analisis dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistic 26*, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3**  
 Hasil Regresi Linier Berganda  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1						
	(Constant)	10.793	6.712		1.608	.115
	Kepuasan Kerja (X1)	.505	.110	.539	4.567	.000
	Kepemimpinan Transformasional (X2)	.229	.073	.371	3.141	.003

a. Dependent Variable: OCB

*Sumber: Data Hasil SPSS, 2022*

Berdasarkan tabel 3 dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 10,793 + 0,505 (X1) + 0,229 (X2) + 6,712 (\epsilon)$$

Keterangan:

- Y : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- X1 : Kepuasan Kerja
- X2 : Kepemimpinan Transformasional



Jika konstanta sebesar 10,793 artinya jika kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) nilainya adalah 0, maka *Organizational Citizenship Behavior* (Y) nilainya adalah 10,793. Koefisien regresi variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) sebesar 0,505 artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan kepuasan kerja mengalami kenaikan 1% maka *Organizational Citizenship Behavior* (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,505. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*, semakin naik kepuasan kerja maka semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior*. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) sebesar 0,229 artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan 1% maka *Organizational Citizenship Behavior* akan mengalami kenaikan sebesar 0,229. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior*, semakin naik kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior*.

### Uji Hipotesis

**Tabel 4.** Kepuasan Kerja  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.793	6.712		1.608	.115
Kepuasan Kerja (X1)	.505	.110	.539	4.567	.000
Kepimpinan Transformasional (X2)	.229	.073	.371	3.141	.003

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data Hasil SPSS, 2022

$$t_{\text{tabel}} = t(0.025; 46-2-1) = 2.017$$

- 1) Kriteria uji: hipotesis nol ditolak apabila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ , berdasarkan perhitungan di atas dengan menggunakan taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dan derajat kebebasan  $dk = 43$ , ternyata  $t_{\text{hitung}} = 4,567 > t_{\text{tabel}} = 2,017$ , artinya hipotesis nol ditolak. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa dari variabel Kepuasan Kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Pusat Riset Dinamika Pembangun Universitas Padjadjaran (PDP Unpad).
- 2) Kriteria uji: hipotesis nol ditolak apabila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ , berdasarkan perhitungan di atas dengan menggunakan taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dan derajat kebebasan  $dk = 43$ , ternyata  $t_{\text{hitung}} = 3,141 > t_{\text{tabel}} = 2,017$ , artinya hipotesis nol ditolak. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa dari variabel Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Pusat Riset Dinamika Pembangun Universitas Padjadjaran (PDP Unpad).

**Tabel 5. Uji F  
ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	1988.522	2	994.261	55.136	.000 <sup>b</sup>
Residual	775.413	43	18.033		
Total	2763.935	45			

a. Dependent Variable: OCB (Y)

redictors: (Constant), Kempimpinan Transformasional (X2), Kepuasan Kerja (X1)

Sumber: Data Hasil SPSS, 2022

$F_{tabel} = F(2; 46-2) = 3.21$ . Kriteria uji : Tolak  $H_0$  jika  $F > F_{table}$ . Karena  $F_{hitung} = 55,136 > F_{tabel} = 3,21$  maka  $H_0$  ditolak, artinya Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan pengujian sebenarnya memberikan pengaruh signifikan terhadap model *structural Organizational Citizenship Behavior*.

### Uji Koefisien Determinasi ( $r^2$ )

**Tabel 6. Koefisien Determinasi Parsial  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Correlations		
		B	Std. Error	Beta	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	10.793	6.712				
	Kepuasan	.505	.110	.539	.809	.572	.369
	Leadership	.229	.073	.371	.764	.432	.254

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data Hasil SPSS, 2022

Pengaruh X1 terhadap Y =  $0,539 \times 0,809 = 0,436$  atau 43,6 %

Pengaruh X2 terhadap Y =  $0,371 \times 0,764 = 0,283$  atau 28,3 %

Berdasarkan hasil perhitungann diatas, diketahui bahwa Kepuasan Kerja (X1) memberikan kontribusi paling dominan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan kontribusi yang diberikan sebesar 43,6%, sedangkan 28,3% lainnya diberikan oleh Kepemimpinan Transformasional (X2). Dapat diartikan bahwa pengaruh paling besar dalam *Organizational Citizenship Behavior* adalah dengan mementingkan Kepuasan Kerja pegawai pada Pusat Riset Dinamika Pembangunan Universitas Padjadjaran.

**Tabel 7. Uji Determinasi  
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 <sup>a</sup>	.719	.706	4.24651

a. Predictors: (Constant), Kempimpinan Transformasional (X2), Kepuasan Kerja (X1)

Sumber: Data Hasil SPSS, 2022

Dari tabel 7 data diketahui bahwa nilai koefisien determinasi atau Rsquare adalah sebesar 0,719. Nilai R Square 0,719 berasal dari pengkuadratan nilai koefisien korelasi determinasi adalah 0,719 atau 71,9%, angka tersebut mengandung bahwa pengaruh dari

variabel independent (X) yaitu Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel dependen (Y) yaitu *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,719, sedangkan pengaruh luar atau kekeliruannya sebesar 0,291 atau 29,1%.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB

Variabel kepuasan kerja dijabarkan dengan dimensi dan indikator: dimensi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri; indikator pekerjaan yang sesuai kemampuan dan tantangan dalam pekerjaan, dimensi kepuasan terhadap gaji; indikator kepuasan atas kesesuaian pendapatan dengan pekerjaan, dan kepuasan atas pemberian insentif dan tunjangan yang diberikan, dimensi kepuasan dengan promosi; indikator kepuasan atas peluang promosi dan rasa keadilan, dimensi kepuasan terhadap atasan; indikator kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan dan kepuasan atas dukungan moral yang diberikan atasan, dimensi kepuasan terhadap rekan sekerja; indikator kepuasan terhadap sesama rekan kerja dan menjalin hubungan baik dengan rekan sekerja.

Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan yaitu pada dimensi kepuasan terhadap atasan, sehingga mengindikasikan bahwa indikator kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan peranan yang paling penting. Faktor yang menciptakannya adalah kepuasan terhadap bantuan teknis yang diberikan atasan dalam menyelesaikan tugasnya.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka, diperoleh nilai Sig. untuk variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,000. Nilai tersebut kemudian dibandingkan dengan taraf signifikansi 5% atau 0,005. Sehingga didapatkan bahwa  $0,000 < 0,050$  yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Setiawan (2019), yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB

Variabel kepemimpinan transformasional dijabarkan dengan dimensi dan indikator: dimensi *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal); indikator menunjukkan nilai-nilai luhur, menunjukkan rasa hormat, menumbuhkan kebanggaan, dan menekankan visi dan realisasikan misi, dimensi *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional); indikator berbicara secara optimis dan antusias, menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan, memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan, dan menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, dimensi *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual); indikator menghilangkan keengganan dalam mengeluarkan ide, menciptakan inovasi, memastikan berfikir secara matang dalam bertindak dan mendorong penggunaan penalaran, dimensi *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual); indikator memberikan perhatian kepada bawahan, merenung, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan individual, mengidentifikasi kemampuan bawahan, dan melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri.

Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah indikator menciptakan inovasi pada dimensi *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual). Hal tersebut mengindikasikan bahwa peranan kepemimpinan dalam menciptakan inovasi dalam lembaga organisasi sebagian besar sudah merasa puas terkait kepemimpinan yang sudah dilakukan dalam kebutuhan para pegawai PDP Unpad.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka, diperoleh nilai Sig. untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah sebesar 0,003. Nilai tersebut kemudian dibandingkan dengan taraf signifikansi 5% atau 0,05. Sehingga didapatkan bahwa  $0,003 < 0,050$  yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, penelitian ini sejalan dengan penelitian Gunawan (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan penelitian yang dilakukan oleh Maduningtias (2017) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB**

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* dijabarkan dengan dimensi dan indikator: dimensi *Altruism* (ketidakegoisan); indikator bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dan mementingkan kepentingan orang lain, dimensi *ourtesy* (kesopanan); indikator menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja dan menghindari konflik dengan rekan kerja, dimensi *Sportmanship* (sikap toleransi); indikator memberikan toleransi terhadap pekerjaan yang kurang ideal dan tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya, dimensi *Conscientiousness* (kerja ekstra); indikator motivasi dan bekerja dalam bekerja, dan melakukan pekerjaan yang perusahaan inginkan, dan dimensi *Civic Virtue* (moral karyawan); indikator membantu organisasi dan meningkatkan bidang pekerjaan yang ditekuni.

Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah indikator meningkatkan bidang pekerjaan yang ditekuni pada dimensi *Civic Virtue* (moral karyawan). Hal tersebut mengidentifikasi bahwa semakin baik kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula *organizational citizenship behavior* dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka, diperoleh nilai Sig. untuk variabel kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional adalah sebesar 0,000. Nilai tersebut kemudian dibandingkan dengan taraf signifikansi 5% atau 0,050 yang berarti bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Darmawan dan Maisaroh (2017) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan Iswara dan Sriathi (2016) juga menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

## KESIMPULAN

Besaran koefisien determinasi secara parsial kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* adalah sebesar  $Y = 0,539 \times 0,809 = 0,436$  atau 43,6%, dan Kepemimpinan Transformasional dan *organizational citizenship behavior* adalah sebesar  $Y = 0,371 \times 0,764 = 0,283$  atau 28,3%. Secara parsial (uji t) kepuasan kerja (X1) dan kepemimpinan transformasional (X2) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Y).

Berdasarkan hasil pengujian data diketahui variabel independen (X) yaitu Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel dependen (Y) yaitu *Organizational Citizenship Behavior* ditunjukkan oleh koefisien determinasi  $r^2$  sebesar 0,719 atau 71,9%, sedangkan pengaruh luar atau kekeliruannya yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini sebesar 0,281 atau 28,1%. Hasil perhitungan uji hipotesis secara simultan (uji F) dapat diambil kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Pusat Riset Dinamika Pembangunan Universitas Padjadjaran (PDP Unpad).

Aspek Kepemimpinan Transformasional yang harus dibenahi pada pegawai PDP Unpad adalah berkaitan mengenai pernyataan yang memiliki jawaban dengan skor terendah. Pemimpin diharapkan untuk terus memperhatikan pegawainya agar bisa terinspirasi untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri dalam menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Aspek *Organizational Citizenship Behavior* yang harus dibenahi pada pegawai adalah mengenai pernyataan dengan skor paling terendah. Dengan diperbaiki masalah tersebut diharapkan kontribusi pegawai meningkat dengan cara melebihi tugasnya tanpa diakui dari sistem *reward* yang membawa manfaat bagi organisasi tanpa diharapkan imbalan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ardiansyah, I., & Rahmat, T. (2023). Approach to Quality of Work-Life and Affective Commitment in Sustainable HRM Practices for the improvement of Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 7(1), 125–137.
- Ardiansyah, I., Rahmat, T., Masluh, M., Heri, H., & Apriliani, D. (2023). HR-Commitment and Digital Organizational Communication To Improve the Digital-Quality Services in Private Universities. *Khazanah Sosial*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.15575/ks.v5i1.20691>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2017). Dimensi kepemimpinan transformasional: Konseptual dan ekstensi empiris. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bintoro, D. (2017). *Manajemen penilaian kinerja karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*, Cetakan Ketujuh. Bandung: Pt Remaja Rosdakarya Offset.

- Sedarmayanti. (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama
- Robbins, Stephen P.(2013). Perilaku Organisasi. Jakarta:Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P.(2015). Perilaku Organisasi. Jakarta:Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A (2017). Organizational Behavior, Edisi 13, Jilid 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. (2017). Manajemen Kinerja. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Edison, dkk. (2016.) Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-1.Bandung:Alfabeta.
- Insan, A. Nur. 2019. Kepemimpinan Transformasional. Bandung: Alfabeta
- Turyandi Itto. 2014. Metodologi Penelitian : Suatu Pendekatan Penyusunan Karya Ilmiah. Bandung : CV Alfabeta
- Turyandi, Itto. 2019. Metodologi Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung:Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung:Alfabeta.
- Setiawan, I. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Kantor Bappeda Kabupaten Ciamis)
- Darmawan, A., & Maisaroh, M. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior pada Islamic Boarding School tingkat SMA di Yogyakarta. Jurnal Aplikasi Bisnis, 93-113.
- Iswara, I. P. G. D., Denny, P. G., & Sriathi, A. A. A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior di PT. BPD Bali. E-Jurnal Manajemen Unud, 5(9), 5923-5948.
- Maduningtias, L. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT GMF Aeroasia. EDUKA: Jurnal Pendidikan, Hukum, Dan Bisnis, 2(1).
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada PT First Machinery Tradeco Cabang Surabaya. Agora, 4(1), 60-66.
- Firmansyah dan Mahardhika (2018) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen H Kara, O. A. M. A. (2014). Toward a Media History of Documents, 7(2), 107–115.
- Napitupulu, D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Puri Husada Di Tembilahan). JOM FISIP. Vol. 5: Edisi I Januari-Juni 2018.
- Permatasari, dkk. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin, Tbk Banjarbaru. Jurnal Bisnis dan Pembangunan. Vol. 6 No. 1.
- Rahmat, T., & Hadian, D. (2019). *Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Implikasinya Terhadap Kinerja*. STIE Pasundan.
- Rianto, A., furwanti, A., & Kurniawaty, F (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Perawat Rawat Inap Pada Rumah Sakit Eka Hospital Pekanbaru. Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Vol.4. No. 1.
- Veneta, F & Amalia, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. Jurnal Riset Bisnis dan Investasi. Vol. 4, No. 3. Hal 23-33.