

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL,  
HUMAN RELATIONS DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
( STUDI KASUS PADA CV KARYA MANUNGGAL )**

**Ana Prihatini<sup>1)</sup>, Moh Mukeri Warso<sup>2)</sup>, Andi Tri Haryono<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

<sup>2,3)</sup> Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan transformatinal, *human relations* dan pemberdayaan karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada CV. Karya manunggal. Responden penelitian ini berjumlah 90 karyawan produksi pada CV. Karya manunggal. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah kuesioner dan wawancara. Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis kuantitatif, dimana dalam analisis tersebut menggunakan program SPSS versi 17.0. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformational, human relations dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi adalah signifikan. Adjusted R square 0,910 menunjukkan bahwa 91 persen dari varian komitmen organisasi adalah dijelaskan oleh variabel independen dalam persamaan regresi. Sedangkan 9 persen lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini dan Adjusted R square 0,747 menunjukkan bahwa 74,7 persen dari varian *organizational citizenship behavior* adalah dijelaskan oleh variabel independen dalam persamaan regresi. Sedangkan 25,3 persen lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian.

**Kata kunci** : gaya kepemimpinan transformational , *human relations*, pemberdayaan karyawan, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi.

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of transformational leadership style, human relations and employee empowerment to organizational citizenship behavior and organizational commitment as an intervening variable in CV Karya Manunggal. This survey respondents amounted to 90 employees in the production of CV. Karya Manunggal. The sampling technique used was questionnaires and interviews. Analysis used in this research study is a quantitative analysis using SPSS version 17. Increase the calculation results show that the transformational leadership style variable, human relatins, and employee empowerment on organizational commitment is a significant. Adjusted R Square 0,910 shows*

*that 91 percent of the variance commitment is explained by the independent variable in the regression equation. While 9 percent is explained by other variables not examined in this study and adjusted R square 0,747 shows that 74,7 percent of the variance organizational citizenship behavior is explained by the independent variable in the regression equation. While 25,3 percent is explained by the other variables not examined in this study.*

**Keywords** : *leadership style transformationa, human relations, employee empowerment, organizational citizenship behavior, organizational commitment.*

## I PENDAHULUAN

Dalam perkembangan jaman modern saat ini, berbagai macam aspek keunggulan dibutuhkan oleh setiap organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Sebuah organisasi sangat memerlukan adanya suatu potensi dan kekuatan internal yang kokoh dalam rangka menghadapi semua tantangan, hambatan serta perubahan yang ada. Hal ini dikarenakan organisasi yang maju dan berkembang setiap saat mampu mengatasi masalah dengan solusi yang tepat sesuai situasi dan kondisi yang ada. hubungan seimbang perlu diwujudkan agar kehidupan organisasi mampu bertahan dalam era yang semakin maju ini dan organisasi mampu untuk menyediakan kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan oleh para karyawannya. CV Karya Manunggal yang berlokasi di Jl. Lingkungan Beji rt 02 rw 06 Kecamatan Bergas Lor Kabupaten Semarang, adalah sebuah perusahaan yang memproduksi sarung tangan kulit dan sintetis. Perusahaan yang berdiri dari tahun 2009 ini berkembang dengan pesat, dimana perusahaan ini melakukan ekspor ke beberapa negara seperti Jepang, Australia, India, dan Amerika.

CV. Karya Manunggal senantiasa berupaya mempertahankan *quantity* dan *quality* dalam memenuhi *order* dari para *buyers* untuk tetap eksis ditengah persaingan ketat dengan perusahaan pesaingnya. Namun ternyata upaya tersebut mengalami beberapa kendala yang sangat merugikan pihak perusahaan, karena kinerja karyawan bagian produksi yang berjumlah 90 orang belum seluruhnya menunjukkan kinerja optimal yang tercermin dari kenyataan dilapangan bahwa masih ada karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas,

banyak karyawan yang masih suka mengobrol daripada menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kondisi ini dirasa kurang efektif dan berdampak pada kinerja dan kedisiplinan kerja bagian produksi. Indikasi dari rendahnya kinerja karyawan bagian produksi tersebut tampak nyata dari data absensi kehadiran kerja yang mengalami penurunan dari tiga tahun terakhir ini tabel (1.1).

**Tabel 1.1**

### Presensi Karyawan Bagian Produksi CV. Karya Manunggal

Bulan	Jml Karyawan	2012 %	2013 %	2014 %
Jan.	90	100	93	88
Feb.	90	100	99	93
Maret	90	91	88	94
April	90	92	88	88
Mei	90	86	87	95
Juni	90	91	87	90
Juli	90	88	88	87
Agust.	90	88	97	88
Sep.	90	91	89	90
Okt.	90	98	90	86
Nov.	90	98	91	86
Des.	90	93	94	84
Rata-rata		93	91	89

Sumber data : CV Karya Manunggal, tahun 2012, 2013 dan 2014

Berdasarkan data absensi karyawan bagian produksi CV Karya Manunggal

dari tahun 2012-2014 dapat diketahui tingkat kehadiran dimana besarnya tingkat presensi cenderung mengalami penurunan masing-masing adalah 93 %, 91 % dan 89 %. Sehingga dapat dikatakan terjadinya perilaku cenderung tidak disiplin tersebut akibat adanya rasa kurang puas terhadap kerja yaitu terkait dengan kebijakan perusahaan, dimana kompensasi yang telah diberikan selama ini kepada karyawan masih belum sesuai dengan harapan karyawan, disamping itu uang lembur yang diberikan kurang sesuai dengan ketentuan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku.

CV Karya Manunggal mempunyai tujuan yang hendak dicapai, yaitu pemenuhan target produksi tiap bulannya. Untuk mencapai target yang diharapkan itu diperlukan organisasi yang handal yang didukung kinerja yang optimal. Lama bekerja menjadi salah satu faktor dalam menentukan komitmen karyawan. Permasalahan timbul karena adanya penurunan absensi kehadiran sehingga mempengaruhi kinerja dan hasil produksi tidak memenuhi target yang diharapkan. Oleh karena itu, pihak manajemen berupaya keras untuk meningkatkan kinerja karyawan agar hasil produksi memenuhi target yang diharapkan pada setiap bulannya.

Perusahaan perlu berfokus pada kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, yang dapat berpengaruh pada komitmen organisasi, hubungan antara atasan dan bawahan maupun dengan sesama karyawan, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan dengan berperilaku sesuai harapan organisasi. Perilaku itu tidak hanya mencakup *in role* yaitu bekerja sesuai standar job description saja namun juga *extra role* yaitu memberikan

perusahaan lebih dari pada yang di harapkan. Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku OCB dimana Perilaku ini cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial yang memiliki kemampuan untuk berempati kepada orang lain dan lingkungannya dan juga menyelaraskan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai-nilai lingkungan sekitarnya (Sloat,1999).

## 2 TELAAH PUSTAKA

### 2.1 Gaya Kepemimpinan Transformational (X1)

Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003:54). Gaya Kepemimpinan yang paling tepat tergantung pada beberapa variable yang saling berhubungan diantaranya seperti faktor situasi, karyawan, tugas organisasi dan variable-variabel lingkungan lainnya. Bila gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam suatu perusahaan tepat, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya berimplikasi pada pencapaian tujuan perusahaan secara optimal (Sinangun, 2002:87).

Menurut Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta

mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Rivai dan Mulyadi (2012:132) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

## **2.2 Human Relations (X2)**

*Human relations* dalam arti luas adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi dan dalam semua bidang kehidupan, sehingga menimbulkan kebahagiaan dan kepuasan hati pada kedua belah pihak (Effendy, 2009: 48). Ada beberapa anggapan dasar dari pendekatan *human relations* yaitu: (a) Produktivitas ditentukan oleh norma sosial bukan faktor psikologis, (b) Seluruh imbalan yang bersifat non ekonomis, sangat penting dalam memotivasi karyawan, (c) Karyawan biasanya memberikan reaksi suatu persoalan, lebih sebagai anggota kelompok dari pada individu, (d) Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dan mencakup aspek-aspek formal dan informal, (e) Penganut aliran *human relations* menganggap komunikasi sebagai fasilitator penting dalam proses pembuatan keputusan (Bungin, 2006:276).

## **2.3 Pemberdayaan Karyawan (X3)**

Pemberdayaan adalah sebuah proses yang menekankan bahwa orang memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan kekuasaan

yang cukup mempengaruhi kehidupannya dan kehidupan orang lain yang menjadi perhatiannya (Edi suharto, 2005: 58).

Noe et.al. (dalam Dewi,2003) menyatakan bahwa *employee empowerment* berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya untuk memberi otonomi yang lebih luas kepada karyawan. Untuk menentukan tugas dan pekerjaan yang harus dikerjakan sesuai inisiatifnya sepanjang tidak berlawanan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.

## **2.4 Organizational citizenship behavior(Y)**

Organ et al. (2006:8) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, dan tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, tetapi secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Perilaku tersebut bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan membutuhkan fleksibilitas, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik dengan rekan kerja, mentaati peraturan, serta mentoleransi terjadinya kerugian dan gangguan terkait pekerjaan, (Robbins dan Judge, 2008:40).

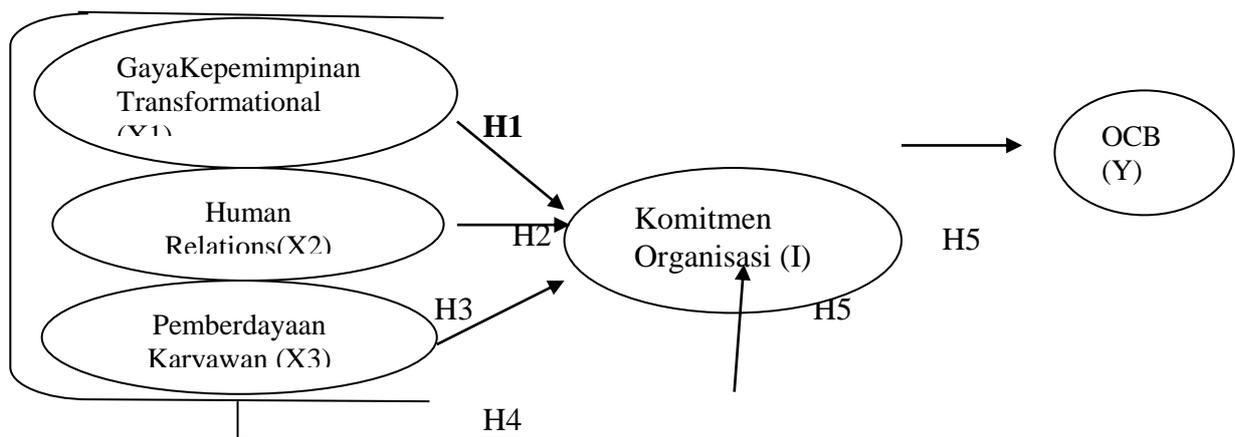
## **2.5 Komitmen Organisasi ( I )**

Komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada

organisasi yang ditandai dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah,2008:157). Definisi lain komitmen organisasi adalah tingkatan di mana seorang pekerja mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi (Handoko dkk, 2004:146).

Komitmen organisasional dari seorang pegawai ditentukan atas beberapa variabel ( Usia, Kedudukan, Disposisi seperti efektifitas positif atau negatif, atau atribusi control eksternal atau internal ) dan organisasi ( desain pekerjaan, nilai organisasi , dukungan dan kepemimpinan ). Bahkan faktor non organisasi seperti adanya alternative lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi , akan mempengaruhi komitmen selanjutnya ( Luthans,2007 ).

**2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis**



**2.7 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah suatu pertanyaan yang dikemukakan yang masih lemah kebenarannya sehingga perlu dibuktikan

kenyataannya. Hipotesis dalam penelitian ini antara lain :

H1 Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational terhadap Komitmen organisasi pada CV. Karya Manunggal.

H2 Ada pengaruh *Human Relations* terhadap Komitmen Organisasi pada CV. Karya Manunggal.

H3 Ada pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi pada CV. Karya Manunggal.

H4 Ada pengaruh Gaya kepemimpinan Transformational, *Human Relations*, dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi pada CV. Karya Manunggal.

H5 Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada CV. Karya Manunggal.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel Bebas ( Independent variable ) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformational (X1), *Human relations* (X2) dan pemberdayaan karyawan (X3).
- b. Variabel terikat (dependent ) dalam penelitian ini adalah *Organizational citizenship Behavior* (Y).
- c. Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi.

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiono (2003:91) dalam Kiswanto (2010) “ Populasi adalah subjek yang mempunyai kualitas dan karakter tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi pada CV Karya Manunggal yang berjumlah 90 orang.

Sampel dapat didefinisikan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap bisa mewakili populasi (Suharsimi Arikunto, 2003:67). Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini ditentukan melalui metode *Sensus*, dimana semua populasi diambil menjadi sampel (Sutrisno Hadi, 2003). Dimana respondennya adalah karyawan bagian produksi CV. Karya Manunggal yang berjumlah 90 orang.

#### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis dan

sumber data yang digunakan dalam variable penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Data Primer

Data primer yaitu berupa jawaban yang dipilih sebagai objek penelitian yang dipresentasikan dalam bentuk jawaban atas kuisisioner penelitian. Kuisisioner berupa pertanyaan- pertanyaan disertai dengan panduan dan tata cara pengisian kuisisioner. Penelitian ini menggunakan data *cross section*, yaitu data yang diambil dalam satu waktu tertentu.

##### 2. Data sekunder

Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak ketiga dan biasanya dalam bentuk angka / kuantitatif

#### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang relevan objektif dan dapat dijadikan landasan dalam proses analisis, maka diperlukan pengumpulan data dengan metode wawancara dan kuisisioner.

#### 3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan antaralain adalah uji instrumen (validitas dan reabilitas), uji asumsi klasik (multikolearinitas), heterokedastinitas dan normalitas data, uji regresi linier berganda uji hipotesis (uji t dan uji F), koefisien determinasi dan uji efek mediasi/intervening.

### 4 Hasil dan Pembahasan

#### 4.1 Uji Instrumen

Uji validitas (uji kesahihan) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variable.

**Tabel 4.1**

**Hasil Uji Validitas**

N o	Variabel /indikator	r hit	r tabel	Ket
1	<b>Gaya kepemimpinan transformati onal</b>		0,2072	valid valid valid valid
	<b>X1.1</b>	0,423	0,2072	
	<b>X1.2</b>	0,597	0,2072	
	<b>X1.3</b>	0,553	0,2072	
	<b>X1.4</b>	0,548	0,2072	
2	<b>Human Relations</b>	0,850	0,2072	Valid
	<b>X2.1</b>	0,840	0,2072	Valid
	<b>X2.2</b>	0,505	0,2072	Valid
	<b>X2.4</b>	0,787	0,2072	Valid
3	<b>Pemberdaya an Karyawan</b>			Valid Valid Valid
	<b>X3.1</b>	0,866	0,2072	
	<b>X3.2</b>	0,698	0,2072	
	<b>X3.3</b>	0,857	0,2072	
4	<b>Komitmen Organisasi</b>			Valid Valid Valid
	<b>I1.1</b>	0,834	0,2072	
	<b>I1.2</b>	0,673	0,2072	
	<b>I1.3</b>	0,793	0,2072	
5	<b>Organization al Citizenship Behavior</b>			Valid Valid Valid
	<b>Y1.1</b>	0,642	0,2072	
	<b>Y1.2</b>	0,709	0,2072	
	<b>Y1.3</b>	0,694	0,2072	

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,2072$  (nilai r tabel untuk  $n = 90 - 2 = 88$ ). Sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian realibilitas ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha.

Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.2 berikut :

**Tabel 4.2**

**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformational	<b>0,737</b>	<b>Reliabel</b>
<i>Human Relations</i>	<b>0,879</b>	<b>Reliabel</b>
Pemberdayaan Karyawan	<b>0,897</b>	<b>Reliabel</b>
Komitmen Organisasi	<b>0,878</b>	<b>Reliabel</b>
Organizational Citizenship Behavior	<b>0,824</b>	<b>Reliabel</b>

Hasil uji reliabel tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-

item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

**4.2 Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Multikolinearitas**

**Uji multikolinearitas bertujuan** untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antara beberapa atau semua variabel bebas (Ghozali, 2001). Hasil perhitungannya terdapat pada tabel 4.3 dan 4.4

Tabel 4.3  
Pengujian Multikolonieritas (1)

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.520	1.923
X2	.264	3.794
X3	.346	2.891

a. Dependent Variabel I

Tabel 4.4  
Pengujian Multikolonieritas (2)

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
i	1.000	1.000

a. Dependent Variabel Y

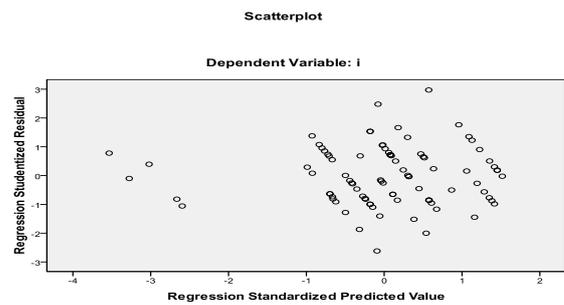
Berdasarkan tabel 4.3 dan 4.4 dapat diketahui bahwa nilai VIF semua variabel bebas jauh dibawah 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolonieritas dalam data serta nilai *tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih

dari 95 %. Dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

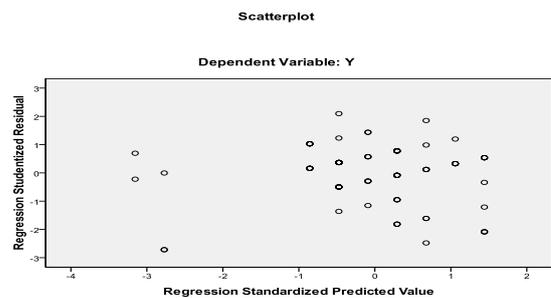
**b. Uji Heterokedastinitas**

Tujuan uji heteroskedastinitas ini adalah untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual setelah pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *homokedastisitas*, namaun jika berbeda di sebut dengan *heterokedastisitas*. Model regresi yang baik adalah *homokedastisitas* atau tidak terjadi *heterokedastisitas*. (Ghozali, 2001:105). Untuk memgetahui

Gambar 4.1



Gambar 4.2



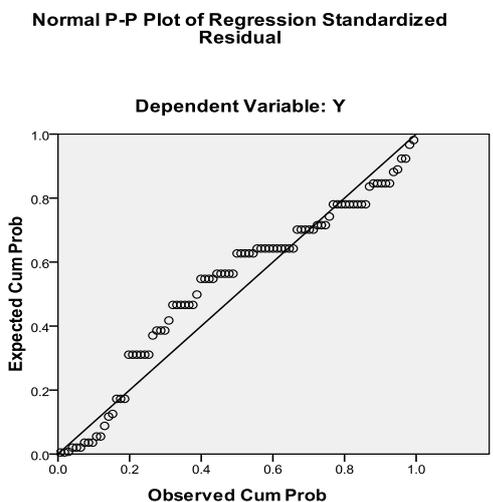
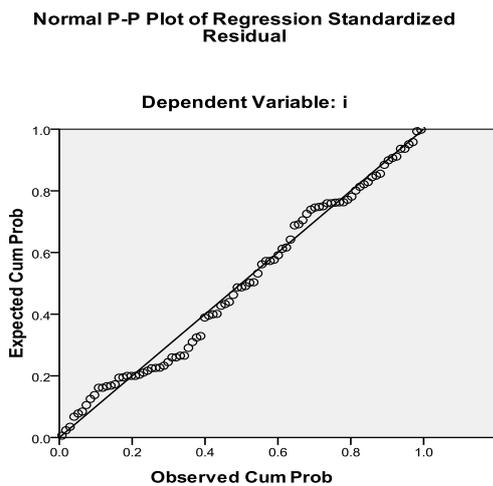
Berdasarkan gambar 4.1 dan 4.2 tidak terjadi problem heterokedastisitas. Hal itu dibuktikan dengan titik-titik menyebar secara acak atau tidak teratur serta menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu, maka disimpulkan bahwa pada uji ini tidak terjadi Heteroskedastisitas.

**c. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. (Ghozali, 2001:74).

Untuk mengetahui kriterianya yaitu dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal.

Normal P-Plot of regression *standarised residual* dari penelitian ini adalah normal. Dan berikut adalah hasil grafiknya :



**4.3 Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan variabel intervening dimana variabel bebasnya meliputi Gaya Kepemimpinan Transformational (X1), *Human Relations* (X2), Pemberdayaan Karyawan (X3). Sedangkan variabel terikatnya yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Dan variabel intervening yaitu Komitmen Organisasi(i). Dibawah ini adalah hasil dari analisis tersebut.

Tabel 4.5  
Regression linier berganda (1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	-1.653	.492	
X1	.082	.040	.092
X2	.562	.052	.688
X3	.253	.060	.235

Dependent Variabel : i

Tabel 4.6  
Regression Linier Berganda (2)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	2.957	.548	
I	.762	.048	.864

a. Dependent Variable: Y

Persamaan regresi dari pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational (X1), *Human Relations* (X2), Pemberdayaan Karyawan (X3). Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Dengan Komitmen Organisasi(i) sebagai variabel intervening adalah :

1.  $i_1 = -1,653 + 0,082 X_1 + 0,562 X_2 + 0,253 X_3$
2.  $Y = 2,957 + 0,762 i_1$

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

Analisis regresi beganda diperoleh koefisien regresi nilai t hitung dan tingkat signifikansi sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.7 dan 4.8 di bawah ini:

Tabel 4.7  
Uji Hipotesis (1)

Model	T	Sig.
1 (Constant)	-3.360	.001
X1	2.036	.045
X2	10.883	.000
X3	4.248	.000

a. Dependent Variabel i

Tabel 4.8  
Uji Hipotesis (2)

Model	T	Sig.
1 (Constant)	5.394	.000
I	16.038	.000

a. Dependent Variabel Y

#### Hipotesis 1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel Gaya kepemimpinan transformational terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai t hitung = 2.036 dengan signifikansi 0.045. Dengan batas signifikansi 0.05, nilai signifikansi 0.045 lebih kecil dari 0,05 dan t hitung lebih besar dari t tabel  $2.036 > 1.98793$ . Dengan arah koefisien positif Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama (H1) yang menyatakan kompensai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada CV. Karya Manunggal dapat **diterima**.

#### Hipotesis 1 (H2), Pengaruh *Human Relations* Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel *Human Relations* terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai t hitung = 10.883 dengan signifikansi 0.000. Dengan batas signifikansi 0.05, nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0,05 dan t hitung lebih besar dari t tabel  $10.883 > 1.98793$ . Dengan arah koefisien positif Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama (H2) yang menyatakan *Human relations* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada CV. Karya Manunggal dapat **diterima**.

#### Hipotesi 3 (H3), Pengaruh Pemberdayaan karyawan Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel Pemberdayaa karyawan terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai t hitung = 4.248 dengan

signifikansi 0.000. Dengan batas signifikansi 0.05, nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0,05 dan t hitung lebih besar dari t tabel  $4.248 > 1.98793$ . Dengan arah koefisien positif Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama (H3) yang menyatakan PEMBERDAYAAN karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada CV. Karya Manunggal dapat **diterima**.

**Hipotesis kelima (H5 ), Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Hasil pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan nilai t hitung = 16.038 dengan signifikansi 0.000. Dengan batas signifikansi 0.05, nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0,05 dan t hitung lebih besar dari t tabel  $16.038 > 1.98793$ . Dengan arah koefisien positif Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis (H5) yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada CV. Karya Manunggal dapat **diterima**.

**4.5 Uji kelayakan Model Uji F**

Uji F digunakan untuk melakukan pengujian variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel lainnya.

Tabel 4.9

Hasil Uji F (1)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	546.250	3	182.083	287.705	.000 <sup>a</sup>

Residual	53.795	85	.633		
Total	600.045	88			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Tabel 4.10

Uji F (2)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	348.278	1	348.278	256.898	.000 <sup>a</sup>
Residual	117.947	87	1.356		
Total	466.225	88			

a. Predictors: (Constant), i

Berdasarkan uji F 1 dan 2 didapatkan nilai F sebesar 287.705 dan 256.898 dengan tingkat signifikansi 0.000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 maka model regresi yang digunakan sudah fit.

**4.6 Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011:112). Dalam penelitian ini yang digunakan adalah nilai *Adjusted R Square*. Berikut hasil pengujian yang dibantu dengan program SPSS sebagai berikut :

Tabel 4.11

Uji Determinasi (1)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the estimate
1	.954 <sup>a</sup>	.910	.907	.79554

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Tabel 4.12  
Uji Determinasi (2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864 <sup>a</sup>	.747	.744	1.16435

a. Predictors: (Constant)I

Nilai koefisien determinasi pada regresi pertama sebesar 0,907, artinya besar variasi komitmen organisasi mampu dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformational (X1), *human relations* (X2), dan pemberdayaan karyawan (X3) dengan nilai sebesar 90,7 %, sedangkan sisanya sebesar 9,3 % (100% - 90,7 %) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai koefisien determinasi pada regresi kedua sebesar 0,744, artinya besar variasi *organizational citizenship behavior* mampu dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi dengan nilai sebesar 74,4 % sedangkan sisanya sebesar 25,6 % (100% - 74,4 %) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.7 Uji efek Mediasi

Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M).

Dari hasil pengujian pengaruh mediasi dengan menggunakan uji Sobel, pada pengujian pengaruh komitmen

organisasi dalam memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformational(X1), *human relations*(X2), dan pemberdayaan karyawan(X3) terhadap *organizational citizenship behavior* masing – masing didapat kesimpulan bahwa koefisien mediasi yang dihasilkan positif dan signifikan yang berarti komitmen organisasi menjadi faktor memediasi hubungan antara Hubungan gaya kepemimpinan transformational(X1), *human relations*(X2), dan pemberdayaan karyawan(X3) dengan *organizational citizenship behavior*.

#### 5. Penutup

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan yang telah dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformational, *human relations* dan pemberdayaan karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada CV Karya Manunggal. Maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel Pada penelitian ini variabel yang paling berpengaruh yaitu *human relations* (X2) dengan nilai t hitung sebesar 10,883 dengan signifikansi 0,000 sehingga jika *human relations* (hubungan antara karyawan) meningkat maka komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* pada CV. Karya Manunggal meningkat.

2. Berdasarkan hasil hipotesis, baik secara individual (uji t) dan simultan (uji F), maka diperoleh hasil sebagai berikut :

a. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformational terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan

signifikan pada CV Karya Manunggal dapat diterima, karena nilai  $t$  hitung 2.036  $>$  1.98793 (*two tailed*) dan nilai sig hitung  $0.001 <$  0,05.

b. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *human relations* terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada CV Karya Manunggal dapat diterima, karena nilai  $t$  hitung 10.883  $>$  1.98793 (*two tailed*) dan nilai sig hitung  $0.045 <$  0,05

c. Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada CV Karya Manunggal dapat diterima, karena nilai  $t$  hitung 4.248  $>$  1.98793 (*two tailed*) dan nilai sig hitung  $0.000 <$  0,05

a. Hipotesis kelima yang menyatakan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan pada CV Karya Manunggal dapat diterima, karena nilai  $t$  hitung 16.038  $>$  1.98793 (*two tailed*) dan nilai sig hitung  $0.000 <$  0,05.

3. Hasil uji signifikansi simultan (uji F) pada regresi pertama menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 287,705 lebih besar daripada F tabel yaitu 2,71 dan signifikansi F hitung sebesar 0,000 lebih kecil daripada signifikansi F tabel yaitu 0,05. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa ketiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformational (X1), *human relations* (X2), dan pemberdayaan karyawan (X3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu komitmen organisasi (i) pada CV. Karya Manunggal **diterima**.

Hasil uji signifikansi simultan (uji F) pada regresi kedua menunjukkan bahwa

nilai F hitung sebesar 256,898 lebih besar daripada F tabel yaitu 3,95 dan signifikansi F hitung sebesar 0,000 lebih kecil daripada signifikansi F tabel yaitu 0,05. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa variabel intervening yaitu komitmen organisasi (i) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu *organizational citizenship behavior* pada CV. Karya Manunggal **diterima**.

4. Nilai koefisien determinasi pada regresi pertama sebesar 0,907, artinya besar variasi komitmen organisasi mampu dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformational (X1), *human relations* (X2), dan pemberdayaan karyawan (X3) dengan nilai sebesar 90,7 %, sedangkan sisanya sebesar 9,3 % (100% - 90,7 %) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai koefisien determinasi pada regresi kedua sebesar 0,744, artinya besar variasi *organizational citizenship behavior* mampu dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi dengan nilai sebesar 74,4 % sedangkan sisanya sebesar 25,6 % (100% - 74,4 %) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5. Dari hasil analisis pengaruh mediasi dengan menggunakan uji Sobel, pada pengujian pengaruh komitmen organisasi dalam memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformational(X1), *human relations*(X2), dan pemberdayaan karyawan(X3)terhadap *organizational citizenship behavior* masing – masing didapat kesimpulan bahwa koefisien mediasi yang dihasilkan positif dan signifikan yang berarti komitmen organisasi menjadi faktor memediasi hubungan antara Hubungan gaya kepemimpinan transformational(X1)

,*human relations*(X2), dan pemberdayaan karyawan(X3) dengan *organizational citizenship behavior*.

### Saran

Berdasarkan hasil analisis serta kesimpulan yang ada, maka penulis mengajukan beberapa masukan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen CV. Karya Manunggal.

1. Gaya kepemimpinan transformational dapat ditingkatkan dengan cara mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan dimasa mendatang.

2. Hubungan dan komunikasi yang baik ditingkatkan agar terjalin hubungan yang baik antara karyawan dan dengan atasan.

3. Perusahaan perlu untuk memberikan bekal tambahan dan meningkatkan kemampuan karyawan melalui program pelatihan dan memberikan sarana prasarana yang baik agar karyawan dapat melaksanakan tugas dengan kemampuan terbaik yang dimiliki.

4. pemberdayaan karyawan. Karena pada dasarnya setiap individu mempunyai perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal dan organisasional.

### Saran Penelitian yang Akan Datang

Di dalam penelitian ini komitmen organisasi mampu dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformational, *human relations*, dan pemberdayaan karyawan. Sehingga untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk

menambahkan variabel independen lainnya selain gaya kepemimpinan transformational, *human relations*, dan pemberdayaan karyawan yang tentunya dapat mempengaruhi variabel dependen komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* agar lebih melengkapi penelitian ini karena masih ada variabel-variabel independen lain di luar penelitian ini yang mungkin bisa mempengaruhi komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

### DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian; suatu pendekatan praktek, edisi, revisi*. Jakarta; PT Rineka Cipta.

Edi, Suharto. 2005. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*. Bandung: PT. Rafika Aditama.

Effendy, Onong. 2009. *Human Relation & Public Relation*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Fadzilah Ari, 2006, "Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self Of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan bagian Penjualan ( studi kasus Pada Pt. Sinar Sosro wilayah pemasaran Semarang). *Jurnal : Studi Manajemen & Organisasi, Undip Volume 3, Nomor 1, Januari, Tahun 2006, Halaman 12.*

Ghozali, Imam. 2001. *Ekonometrika: Teori Dan Aplikasi Dengan SPSS*.

Handoko, H. dkk. 2004. *Strategi Organisas*. Yogyakarta : Amara Books.

- Luthans, Fred. 2007. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa. Yogyakarta: Andi Offset.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications. *Public Relation*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Sloat, K. C. M. (1999). *Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire to be "goodcitizenship?"*. Professional Safety, Vol.44:20-23.
- Soegandhi Vannecia Marchelle, Eddy M. Susanto dan Roy Setiawan. 2013 "Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim." Jurnal : Program manajemen bisnis dan studi manajemen, Universitas Kristen Petra. Vol. 1, No. 1.
- Sopiah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Ghalia Indonesia.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung