
ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, EFIKASI DIRI DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Shela Oktaviani¹⁾, Noor Arifin²⁾

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisnu Jepara^{1,2)}
shelaoktaviani2101@gmail.com¹⁾, arifin1768@unisnu.ac.id²⁾

Abstract

Many companies pay little attention to employee OCB attitudes. Indications of OCB problems at CV Mebelisa Design often appear, where there is a lack of mutual help and volunteering among fellow employees, late to work and frequent absences from work. This study aims to analyze: (1) The impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior; (2) The influence of self-efficacy on organizational citizenship behavior; (3) The influence of organizational justice on organizational citizenship behavior. This research is a causal associative research using a quantitative approach. The research sample consisted 66 employees. The sampling technique in this study used sensus sampling. Data was collected by survey with instrument had been tested for validity and reliability. The data analysis technique used in this study is multiple regression. The result is: (1) Transformational leadership has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, b_1 is 0.276 with a significance value of 0.003; (2) Self-efficacy has a positive and significant impact on organizational citizenship behavior, b_2 is 0.267 with a significance value of 0.046; (3) Organizational Justice has a positive and significant effect to Organizational Citizenship Behavior, b_3 of 0.372 with a significance value of 0.001.

Keywords: *Transformational Leadership, Self-Efficacy, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior*

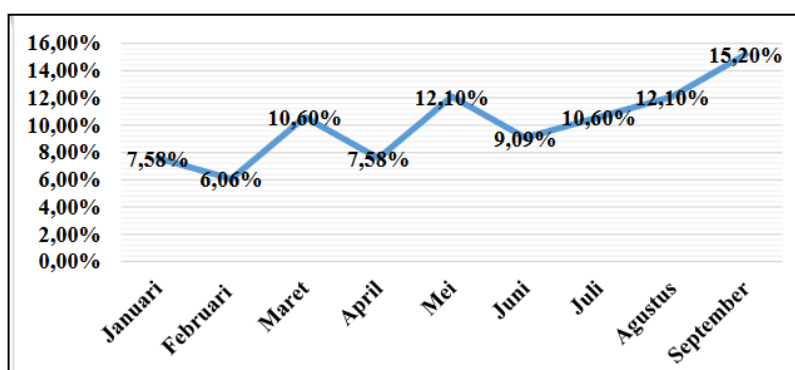
Abstrak

Banyak perusahaan kurang memperhatikan sikap OCB karyawan ini. Indikasi permasalahan OCB pada CV Mebelisa Design sering muncul, dimana kurangnya sikap tolong-menolong dan sukarela sesama karyawan, terlambat masuk kerja serta sering absen kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior; (2) Pengaruh efikasi diri terhadap Organizational Citizenship Behavior; (3) Pengaruh keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. Penelitian ini merupakan penelitian hubungan sebab akibat dengan menggunakan metode kuantitatif. Sampel penelitian sebanyak 66 karyawan, teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan sensus (sampling jenuh). Data dikumpulkan melalui survey dengan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda. Hasil penelitian: (1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, b_1 sebesar 0,276 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003; (2) Self-Efficacy berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, b_2 sebesar 0,267 dengan nilai signifikansi sebesar 0,046; (3) Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, b_3 sebesar 0,372 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001.

Kata kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Efikasi Diri, Keadilan Organisasional, Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Dalam melakukan mengembangkan karyawan perlu upaya dari perusahaan agar karyawan memiliki sikap lebih baik dan selayaknya di tempat kerja. Sikap tersebut terdiri dari *in-role* dan *extra-role* (Soegandhi,2013). Karyawan mau memberikan yang terbaik bagi organisasi melebihi apa yang diwajibkan. Sikap extra-role ini kerap disebut dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB). Organ (1988) menyatakan OCB sangat penting diteliti pada perusahaan agar terjadi percepatan perusahaan dalam mencapai kinerja terbaiknya. Banyak perusahaan kurang memperhatikan sikap OCB karyawan ini. Indikasi permasalahan OCB pada CV Mebelisa Design sering muncul, dimana kurangnya sikap tolong-menolong dan sukarela sesama karyawan, terlambat masuk kerja serta sering absen kerja yang angkanya rata-rata > 6% dimana normalnya 2-3% (Mudiarta,2001), hal ini menunjukkan rendahnya perilaku ketidakpatuhan aturan oleh karyawan, sehingga dikatakan perilaku OCB pada perusahaan rendah.



Gambar 1 Grafik Absensi Karyawan

Menurut Bass (1985), OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor perilaku, misalnya kepemimpinan transformasional (Bass & Steidlmeier, 1980), faktor efikasi diri (Bandura dalam Dewi, 2016 & Engko, 2008), juga faktor keadilan organisasional (Kreitner & Kinicki, 2010).

Robbins (2008) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi karyawan untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memberikan pengaruh yang luar biasa. Dengan adanya kepemimpinan transformasional dapat membuat karyawan ikut serta memberikan kontribusi terhadap Organizational Citizenship Behavior (Lamidi, 2008). Menurut Dewi (2016) faktor efikasi diri yang tinggi mampu mempengaruhi dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior yang dapat menciptakan suasana kerja yang efektif dan efisien. Maysarah dan Rahardjo (2015) berpendapat bahwa beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara keadilan organisasi dan OCB. Kreitner dan Kinicki (2010) dalam buku, "*Organizational Behavior*," menyampaikan bahwa keadilan dalam suatu organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan menilai seberapa adil mereka diperlakukan di tempat kerja. Pendapat Gibson (2012) menyatakan bahwa keadilan (ekuitas) organisasi adalah sejauh mana individu diperlakukan secara adil dalam organisasi tempat mereka bekerja. OCB adalah kunci keberhasilan organisasi.

Penelitian Lasut (2019) dan Wongkar et. Al. (2018), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap perilaku anggota organisasi, sedangkan Perwirasari (2019) berpendapat tidak efektif. Fitriyana & Khasanah (2020) dan Safitri (2021), menyimpulkan bahwa Efikasi Diri terhadap Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif signifikan, sementara Widiyati & Rizal (2022), menyatakan tidak signifikan. Winarsih (2020) dan Wahyuni & Supartha (2019) hasil risetnya menyatakan bahwa Keadilan

Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif signifikan, sementara riset Budaya (2018) menyimpulkan tidak signifikan.

Berdasarkan masalah-masalah yang terjadi pada objek penelitian serta berbagai riset gap tentang organizational citizenship behavior maka penulis tertarik untuk meneliti kembali, apakah kepemimpinan transformasional, efikasi diri, dan keadilan organisasional mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi (OCB) terhadap subjek penelitian ini.

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ et. al., (1988) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasi sebagai perilaku individu yang bebas untuk menerima penghargaan secara tidak langsung dan eksplisit dari sistem penghargaan formal dan juga secara umum dapat mendorong efektivitas hasil organisasi. Perilaku OCB bersifat sukarela dan bebas karena tidak diharuskan oleh persyaratan peran eksplisit atau deskripsi pekerjaan yang diwajibkan secara kontraktual dengan organisasi. OCB adalah kontribusi individu yang melampaui persyaratan peran pekerjaan, yang melibatkan berbagai perilaku seperti membantu karyawan lain dengan tugas ekstra, mengikuti peraturan dan prosedur tempat kerja. Perilaku OCB tersebut menambah nilai karyawan karena merupakan salah satu bentuk perilaku sosial dan membantu (Titisari, 2014). Reschke (2007) dalam Wulantika et al., (2021) mengklaim bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi adalah kontribusi pribadi untuk melampaui persyaratan peran seseorang di tempat kerja. OCB merupakan perilaku pribadi tambahan yang dapat dikenali dengan jelas dalam sistem kerja formal dan secara langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Indikator OCB menurut Organ (1988) terdiri dari 5 hal, antara lain: 1) *Altruism* (sikap sukarela); 2) *Courtesy* (mencegah munculnya masalah sesama rekan kerja pada organisasi); 3) *Sportsmanship* (sikap toleransi pada situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman pada organisasi); 4) *Civic Virtue* (Ikut terlibat dan tanggung jawab dalam kegiatan organisasi dan peduli terhadap keberlangsungan hidup organisasi); 5) *Conscientiousness* (melakukan hal yang menguntungkan organisasi hingga melebihi persyaratan minimum yang ditentukan).

Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Bass & Steidlmeier (1999) mendefinisikan pengertian bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan serta mempunyai karisma. Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa komponen perilaku, diantaranya adalah integritas dan adil, menetapkan tujuan yang jelas, mempunyai harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi karyawan serta membuat orang lain untuk melihat suatu hal yang melampaui kepentingannya dalam meraih suatu yang dianggap mustahil. Kepemimpinan ini merupakan suatu kondisi dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya sifat kepercayaan, kekaguman, setia dan hormat kepada pemimpin tersebut. Mereka juga akan termotivasi melakukan hal yang lebih pada sebuah organisasi. Pemimpin mengubah (transformasi) dan memotivasi karyawan dengan menyadarkan mereka akan pentingnya hasil, mendorong mereka untuk menghargai organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.

Lasut (2019) meneliti gaya kepemimpinan transformasional yang mempunyai dampak signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Wongkar (2018) juga menilai gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB).

Bass (1985) dalam Kartono (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ini dapat diukur dan dinilai dari enam indikator, diantaranya: 1) Kemampuan Mengambil Keputusan; 2) Kemampuan Memotivasi; 3) Kemampuan Komunikasi; 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan; 5) Tanggung Jawab; 6) Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Efikasi Diri (*Self Efficacy*)

Bandura (1997) menyatakan Efikasi diri adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Engko (2008) mendefinisikan *Self Efficacy* adalah keyakinan individu pada kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu dengan sukses. Keyakinan seseorang pada kemampuan seseorang untuk mengatasi keadaan dan menghasilkan sesuatu yang berguna. King dalam Sulistyowati (2016), efikasi diri adalah keyakinan seseorang bahwa dirinya mampu mengendalikan suatu situasi dan menciptakan sesuatu yang bernilai positif. Woolfolk & Shaughnessy (2004) menyebutkan bahwa self efficacy mengacu pada pengetahuan individu tentang kemampuannya sendiri untuk menyelesaikan tugas tertentu tanpa membandingkan kemampuannya dengan kemampuan orang lain.

Fitriyana & Khasanah (2020) menyimpulkan Self Efficacy berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Safitri (2021) menyatakan hasil risetnya bahwa Self Efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Menurut Bandura (1997) ada 5 indikator efikasi diri disampaikan sebagai berikut: 1) Yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu; 2) Yakin dapat memotivasi diri untuk menyelesaikan tugas; 3) Yakin bahwa diri mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun; 4) Yakin bahwa dirinya mampu mengatasi rintangan dan kesulitan; 5) Dapat dengan percaya diri memecahkan masalah dalam berbagai situasi.

Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

Gibson (2012) dalam Kristanto (2015) berpendapat bahwa ekuitas organisasi adalah sejauh mana individu diperlakukan sama di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Keadilan organisasi adalah persepsi yang benar dari individu atas keputusan atasannya. Greenberg & Baron (2000) menyebutkan bahwa keadilan organisasional merupakan pandangan kelompok organisasi mengenai keadilan dalam pendistribusian Sumber Daya Manusia yang ada. Folger & Konovsky dalam Maysarah & Rahardjo (2015) menyimpulkan keadilan organisasional merupakan pandangan individu mengenai adil atau tidaknya perlakuan yang diterima dalam suatu organisasi. Noe (2011) mendefinisikan ekuitas (keadilan) organisasi sebagai konsep ekuitas yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima individu.

Wahyuni & Supartha (2019) Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Budaya (2018) Budaya Organisasional memiliki pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Gibson (2012) dalam Kristanto (2015) berpendapat bahwa ada lima indikator ekuitas organisasi, antara lain: 1) Membandingkan gaji dengan pekerjaan; 2) Kesamaan pelaksanaan keputusan perusahaan; 3) Kesempatan mengemukakan pendapat; 4) Perlakuan unggul terhadap karyawan.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

Kepemimpinan transformasional seperti yang dijelaskan oleh Northouse (2013) merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana seseorang terlibat dengan

orang lain serta menciptakan suatu hubungan yang dapat meningkatkan motivasi baik dari diri pimpinan maupun para pengikutnya. Hughes et al., (2012) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional mempunyai visi, keahlian retorika serta pengelolaan yang mampu mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan bawahannya. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat mewujudkan lingkungan yang memberikan motivasi kepada karyawan terutama dalam pencapaian tujuan organisasi dan dalam mengembangkan minat dalam bekerja (Kresnanda, 2012).

Dari hasil penelitian Lasut et al., (2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap OCB, sejalan dengan penelitian yang dilakukan Wongkar et al., (2018) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi OCB. Dari uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Hubungan Efikasi Diri terhadap Organizational Citizenship Behavior

Menurut Bandura et al., (1997) efikasi diri merupakan keyakinan individu tentang kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugasnya atau tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tertentu. Seseorang yang mempunyai efikasi pada dirinya, akan dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik serta mampu membantu orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan lainnya, hal ini terkait dengan OCB. Engko (2008) menyebutkan bahwa efikasi diri itu bersifat situasional dan kontekstual, hal ini tergantung pada situasi yang dihadapi dan konteks tugas yang dihadapi pula.

Berdasarkan hasil penelitian Fitriyana & Khasanah (2020) mengatakan self efficacy berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Penelitian yang dilakukan Safitri (2021) juga menyebutkan bahwa self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₂: Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Hubungan Keadilan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

Keadilan organisasional merupakan perasaan yang ada di dalam diri seseorang, yang mengharapkan adanya perlakuan yang adil dalam lingkungan organisasi tempat dia bekerja. Gibson (2012) dalam Kristanto (2015) menyebutkan keadilan organisasional merupakan sebagai suatu tingkat di mana individu diperlakukan sama dalam suatu organisasi tempatnya bekerja. Keadilan organisasional merupakan pandangan kelompok organisasi mengenai keadilan dalam pendistribusian Sumber Daya Manusia yang ada. Keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Winarsih (2020) mengatakan organizational justice had a positive and significant on OCB. Selanjutnya, penelitian Wahyuni & Supartha (2019) yang menyebutkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional dapat menimbulkan perilaku OCB karyawan. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Keadilan Organisasional berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.

METODE

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Mebelisa Design yang berjumlah 66 orang. Sampel pada penelitian ini mengambil semua populasi berjumlah 66 karyawan (di luar pimpinan) dengan teknik sampling menggunakan populasi sampling (sensus). Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif *non empiris* dengan desain penelitian survei. Dalam penelitian ini skala pengukuran kepemimpinan transformasional, efikasi diri, keadilan organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi menggunakan skala likert 1 sampai dengan 5. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis teknik analisis regresi berganda untuk melihat hubungan antara ketiga variabel independen dan variabel terikat. Korelasi parsial digunakan untuk melihat hubungan antara dua variabel dengan melihat pengaruh satu atau lebih variabel lainnya (Sugiyono 2019).

HASIL

Hasil uji validitas untuk mengukur tingkat kecermatan suatu item atau instrumen diperoleh bahwa pada variabel OCB dengan 5 item pernyataan, Kepemimpinan Transformasional dengan 6 item pernyataan, efikasi diri dengan 5 item pernyataan, dan Keadilan organisasi dengan deklarasi 5 elemen, masing-masing elemen mempunyai nilai r -hitung $>$ r -tabel dengan $\alpha = 5\%$ sehingga dapat disimpulkan semuanya valid. Berdasarkan pada hasil uji reliabilitas, diperoleh hasil bahwa empat variabel dalam penelitian ini adalah reliabel karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,6, sebagaimana tabel berikut:

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Pemanding	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,603	0,6	Reliabel
Efikasi Diri (X2)	0,721	0,6	Reliabel
Keadilan Organisasional (X3)	0,642	0,6	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,758	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Uji asumsi klasik sebagai uji prasyarat dari analisis regresi linier berganda, terdiri dari uji normalitas, hasil uji normalitas dengan nilai $Asymp.Sig.(2-tailed)$ sebesar 0,278. Artinya nilai $Asymp. Sig. (dua sisi) > \alpha(0,05)$, maka data penelitian ini berdistribusi normal (memenuhi uji asumsi normalitas) yang menghasilkan data berdistribusi normal. Diperoleh hasil uji varians untuk seluruh variabel independen dengan nilai $Sig.(dua sisi) > \alpha(0,05)$, sehingga disimpulkan tidak terdapat heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga dilakukan uji heteroskedastisitas terpenuhi. Lalu hasil uji multikolinearitas diperoleh nilai VIF untuk semua variabel < 10 dan nilai toleransi $> 0,1$, sehingga disimpulkan model regresi tidak mengandung gejala multikolinieritas. Hal ini menunjukkan variabel-variabel independent (Kepemimpinan Transformasional, Efikasi Diri dan Keadilan Organisasional) tidak saling berkorelasi. Uji autokorelasi diperoleh nilai Durbin Watson sebesar 1.893. Nilai ini berada diantara -4 dan +4, sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini bebas dari gangguan autokorelasi (tidak terjadi autokorelasi).

Pada Uji F (juga uji model) menunjukkan bahwa besarnya nilai F -tabel dengan df penyebut (df_2) sebesar 62 dan df pembilang (df_1) sebesar 3 didapatkan nilai sebesar 2,75. Berdasarkan tabel diatas diperoleh F hitung = 16,191 dengan signifikansi 0,000. Dikarenakan nilai $Sig. 0,000 < 0,05$ atau $F_{hitung} (16,191) > F_{tabel} (2,75)$, maka H_0 ditolak yang berarti variabel kepemimpinan

transformasional, efikasi diri dan keadilan organisasional secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil analisis Regresi Linier Berganda ditunjukkan tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193.959	3	64.653	16.191	.000 ^b
	Residual	247.572	62	3.993		
	Total	441.530	65			

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

b. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Efikasi Diri

Tabel 3. Hasil Uji Signifikansi Parsial (uji t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Kepemimpinan Transformasional	.276	.089	.312	3.107	.003
	Efikasi Diri	.267	.131	.230	2.041	.046
	Keadilan Organisasional	.372	.110	.365	3.374	.001

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai t-hitung = 3.107 > t-tabel dengan $\alpha = 5\%$ dan $df = 62$ sebesar 1,669 dan nilai signifikansi variabel job demands adalah $0,003 < 0,05$ maka hipotesis 1 diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. Efikasi diri memperoleh uji $t = 2,041 > t$ -tabel dengan $\alpha = 5\%$ dan $df = 62$ sebesar 1,669 dan nilai signifikansi variabel efikasi diri adalah $0,046 < 0,05$ maka hipotesis 2 diterima, artinya ada pengaruh yang signifikan antara efikasi diri terhadap organizational citizenship behavior. Keadilan organisasional memperoleh nilai thitung = 3.374 > t-tabel dengan $\alpha = 5\%$ dan $df = 62$ sebesar 1,669 dan nilai signifikansi variabel Keadilan organisasional adalah $0,001 < 0,05$ maka hipotesis 3 diterima, artinya ada pengaruh yang sangat signifikan antara Keadilan organisasional terhadap organizational citizenship behavior.

Hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai R^2 sebesar 0,412, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional, efikasi diri dan keadilan organisasional mempengaruhi organizational citizenship behavior sebanyak 41,2%, sedangkan sisanya 58,8% dijelaskan oleh variabel lain seperti persyaratan kerja, komitmen kerja, manajemen talenta dan lain-lain yang belum diperhatikan dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan pengujian hipotesis, hipotesis pertama (H1) diterima. Hal ini dibuktikan dari nilai koefisien regresi (b1) sebesar 0,276 dengan nilai signifikansi (Sig. = 0,003). Dari hasil uji t tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Semakin tinggi pengaruh kepemimpinan transformasional maka dapat meningkatkan tingginya OCB karyawan, begitu juga sebaliknya.

Jawaban responden dalam indikator kepemimpinan transformasional “kemampuan mengambil keputusan” mendapatkan respon yang baik dengan nilai mean tertinggi yaitu 4,35, “kemampuan memotivasi” menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,94, “kemampuan komunikasi” menunjukkan nilai mean sebesar 3,97, “kemampuan mengendalikan bawahan” mempunyai nilai rata-rata yaitu sebesar 4,12, “tanggung jawab” menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,18 dan “kemampuan mengendalikan emosional” menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,94. Dalam hal ini disebabkan adanya perbedaan dari masing-masing individu karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Wongkar et al. (2018), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB). Tetapi, hasil ini berbeda dengan penelitian Perwirasari (2019) menyebutkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Efikasi Diri terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan pengujian hipotesis menyatakan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima, dengan nilai koefisien regresi (b2) sebesar 0,267 dengan nilai signifikansi (Sig. = 0,046). Dari hasil uji t dapat disimpulkan bahwa variabel efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Semakin tinggi efikasi diri karyawan maka semakin tinggi pula OCB karyawan tersebut dan sebaliknya. Hasil jawaban responden pada indikator efikasi diri “yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu” menunjukkan nilai mean sebesar 4,33, “yakin dapat memotivasi diri untuk menyelesaikan tugas” mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,33, “yakin bahwa diri mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun” menunjukkan nilai mean tertinggi yaitu sebesar 4,36, “yakin bahwa diri mampu bertahan menghadapi hambatan dan kesulitan” menunjukkan nilai mean paling rendah yaitu sebesar 4,18 dan “yakin dapat menyelesaikan permasalahan di berbagai situasi” mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,26. Dalam hal ini disebabkan adanya perbedaan dari masing-masing individu karyawan. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan juga perbedaan dengan hasil penelitian terdahulu. Menurut Safitri (2021), efikasi diri mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Tetapi, hasil ini berbeda dengan penelitian Widiyati & Rizal (2022) dalam penelitiannya menyebutkan self efficacy tidak berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB)

Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

Pengujian hipotesis menyatakan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima, dengan nilai koefisien regresi (b3) sebesar 0,372, nilai signifikansi (Sig. = 0,001). Dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior, dengan artian semakin tinggi keadilan organisasional maka semakin tinggi juga OCB karyawan, begitu juga sebaliknya.

Jawaban para responden melalui indikator keadilan organisasional “perbandingan gaji dengan pekerjaan” menunjukkan nilai mean sebesar 4,27, “kesamaan pelaksanaan keputusan perusahaan” menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,35, “kesempatan dalam menyuarakan pendapat” mempunyai nilai mean sebesar 4,29, “perlakuan atasan terhadap karyawan” menunjukkan nilai mean paling rendah yaitu sebesar 4,17 dan “keterbukaan atasan kepada bawahan” menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,23. Dalam hal ini disebabkan adanya perbedaan dari masing-masing individu karyawan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Winarsih (2020) mengatakan *organizational justice had a positive and significant on OCB*. Namun berbeda dengan penelitian Budaya (2018) mengatakan keadilan organisasional tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari analisis regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa secara parsial

maupun simultan variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, Self-efficacy berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi dan ekuitas organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada karyawan CV Mebelisa Design.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat membahas, menambah atau menganalisis variabel lain yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior, seperti variabel job demands, work engagement, talent management dan lain-lain. Selanjutnya diharapkan bisa menambah landasan teori dengan teori dan riset terbaru, responden yang digunakan bervariasi atau memiliki karakteristik yang berbeda dengan responden penelitian ini.

Implikasi pada perusahaan adalah bahwa perusahaan perlu mempertahankan karyawan dengan meningkatkan nilai Kepemimpinan Transformasional oleh pimpinan, mendorong Efikasi Diri karyawan, dan memberikan nilai Keadilan Organisasional sehingga Organizational Citizenship Behavior juga akan lebih kuat. Perusahaan juga dapat mempertahankan dan meningkatkan nilai Keadilan Organisasional (sebagai faktor dominan penelitian), dengan cara memberikan gaji karyawan sebanding dengan pekerjaannya, memberikan keputusan yang sama pada tiap pekerja, memberikan kesempatan karyawan untuk menyuarakan pendapat, memperlakukan sama antara karyawan yang satu dengan yang lain dan tidak pernah menutup-nutupi informasi kepada karyawan, sehingga hubungan kerja antar karyawan dan pimpinan di perusahaan terjadi harmonis dan produktif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Menghaturkan terima kasih kepada semua civitas akademika kampus Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara, dosen pembimbing, dan direktur CV Mebelisa Design, atas supportnya dalam penelitian ini hingga selesai. Semoga penelitian ini bermanfaat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). *Self-Efficacy: The Exercise Of Control*. Springer.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Engko, C. (2008). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Dengan Self Esteem Dan Self Efficacy Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 112.
- Fitriyana, L., & Khasanah, N. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Self Efficacy, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada PNS UPTD Unit Puskesmas Kebumen II. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(6), 1086–1096. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i6.894>.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall.
- Kartono, K. (2011). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT Rajawaliagrafindo Persada.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(1), 86–98.
- Lamidi, L. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organization Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 8(1), 23439.
- Lasut, E. J., Sendow, G. M., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Aston Hotel Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(2), 2491–2500.

- Lovell, S. E., Kahn, A. S., Anton, J., Davidson, A., Dowling, E., Post, D., & Mason, C. (1999). Does Gender Affect The Link Between Organizational Citizenship Behavior And Performance Evaluation? *Sex Roles*, 41(5), 469–478.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books/DC Heath And Com.
- Perwirasari, A. S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Studi Pada Dosen STIE Indonesia Banjarmasin. *Magenta*, 8(1), 33–40.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior And The Quantity And Quality Of Work Group Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 82(2), 262.
- Sugiyono, P. D. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*, Alfabeta. Denzin, NK, & Lincoln, S. Yvonna.
- Wahyuni, N. P. D. E., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 6079. <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2019.V08.I10.P11>.
- Widiyanti, F., & Rizal, A. (2022). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) : Pengaruh Quality Of Work Life Dan Self-Efficacy* (Studi Pada Karyawan PT Suzuki Sejahtera Sunindo Trada Kota Semarang). *Jesya*, 5(2), 1131–1138. <https://doi.org/10.36778/Jesya.V5i2.659>.
- Winarsih, S., & Riyanto, S. (2020). The Effect Of Organizational Culture, Organizational Justice, And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal Of Management And Humanities*, 5(1), 12–19. <https://doi.org/10.35940/Ijmh.A1123.095120>.
- Wongkar, E. E., Lengkong, V. P. K., & Dotulong, L. O. H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2268–2277.
- Wulantika, M., Zunaidah, Z., & Maulana, A. (2021). *Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Organizational Citizenship Behavior* Di Perusahaan Umum Bulog Kantor Wilayah Sumatera Selatan. Sriwijaya University.