

## **Analisis Transformational Leadership Dan Kepuasan Kerja Terhadap OCB Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi**

**Siti Aisah**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

**Rahayu Puji Suci**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: poppedot87@gmail.com

**Nasharuddin Mas**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

### **ABSTRACT**

This research aims to obtain empirical evidence of transformational leadership and job satisfaction skills in improving OCB (organizational citizenship behavior), either directly or through mediation of organizational commitment.

Partial Least Square (PLS) quantitative approach was used to analyze data on 52 employees of four villages in Purworejo District of Pasuaruan City, there were Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, and Purworejo, which were taken on a census basis.

Empirical findings were obtained that both transformational leadership and job satisfaction were directly able to increase organizational commitment and OCB. However, through the mediation of organizational commitment, transformational leadership and job satisfaction could not increase OCB. These results were supported by descriptive statistics of the four variables having high average values.

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, OCB.

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan *transformational leadership* dan kepuasan kerja dalam meningkatkan OCB (*organizational citizenship behavior*), baik secara langsung maupun melalui mediasi komitmen organisasi.

Pendekatan kuantitatif *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menganalisis data 52 pegawai empat kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuaruan, yakni: Kelurahan Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo, yang diambil secara sensus.

Temuan empiris yang diperoleh bahwa *transformational leadership* maupun kepuasan kerja, secara langsung keduanya mampu meningkatkan komitmen organisasi dan OCB. Tetapi, bilamana melalui mediasi komitmen organisasi, maka *transformational leadership* maupun kepuasan kerja keduanya tidak mampu meningkatkan OCB. Hasil ini didukung oleh statistik deskriptif keempat variabel tersebut memiliki nilai rata-rata tinggi.

**Kata Kunci:** *Transformational Leadership*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, OCB.

### **Pendahuluan**

Beberapa peneliti sebelumnya telah mencoba menghubungkan antara keempat variabel yang diteliti, yakni *transformational leadership*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB, diantaranya Abdullah, *et al.* (2015), yang telah menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Begitu pula dengan Eliyana, *et al.* (2019), yang juga menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen organisasi. Mereka juga menemukan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara transformational leadership dengan *work performance*. Shim, *et al.* (2015), *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Sawitri, *et al.* (2016), Crow & Lee (2011), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB maupun terhadap Komitmen Organisasi, selain itu komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Sri Yanti & Dahlan (2017), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Tetapi, Amen & Raziq (2019), tidak menemukan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Yeo, *et al.* (2015), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap tiga indikator OCB, Loyalty, Compliance, dan Participation OCB. Hamsani, *et al.* (2019), menemukan bahwa, Extrinsic Satisfaction ES tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan OCB, tetapi Intrinsic Satisfaction IS berpengaruh negatif secara signifikan terhadap sikap karyawan OCB. Eissenstat & Lee (2017), kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Lin & Chang (2015), menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Premchandani & Sitlani (2015), menemukan bahwa, ketiga indikator komitmen organisasi sebagaimana juga yang dipakai dalam penelitian ini, yaitu Continuous commitment (CC), Affective commitment, dan Normative commitment (NC) berpengaruh signifikan terhadap OCB. Ahmed, *et al.* (2013), komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Arumi, *et al.* (2019), komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, selain itu, komitmen organisasi secara signifikan mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dengan OCB.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang disajikan di atas, telah menemukan berbagai hasil yang beragam. Meskipun lebih banyak yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi maupun terhadap OCB, tetapi ada juga peneliti yang menemukan hasil yang berlawanan, meskipun tidak banyak, seperti: Amen & Raziq (2019), yang menemukan tidak adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Begitu juga dengan, Claudia (2018), yang menemukan hal yang sama, yaitu kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Tetapi, secara garis besar umumnya peneliti yang dijadikan rujukan penelitian terdahulu mengemukakan hasil penelitian mereka yang searah dengan teori yang ada, kecuali dua penelitian yang disebutkan tersebut.

Oleh karena itu, penelitian ini menganggap hal tersebut merupakan celah (*gap research*) untuk melakukan penelitian berikutnya. Selain itu, dengan lokasi penelitian yang berbeda juga memungkinkan hasil yang berbeda. Penelitian ini memilih subjek pegawai kantor kelurahan, karena merekalah ujung tombak pelayanan publik di lembaga pemerintahan daerah. Urusan apa saja yang akan dilakukan masyarakat, dipastikan pelayanan pertama adalah di kantor kelurahan, termasuk di Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

## **Kajian Pustaka dan Hipotesis**

### **Hubungan Transformational Leadership dan Komitmen Organisasi**

Abdullah, *et al.* (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment?*”, menemukan bahwa: (1) Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment; (2) Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational culture; (3) Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment; dan (4) Organizational culture mampu memediasi hubungan antara Transformational leadership dengan Organizational commitment.

Eliyana, *et al.* (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “*Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*”, menemukan bahwa: (1) Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction; (2) Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment; (3) Transformational leadership tidak

berpengaruh signifikan terhadap Work performance; (4) Organizational commitment tidak berpengaruh signifikan terhadap Work performance; (5) Job satisfaction mampu memediasi hubungan antara Transformational leadership dengan Work performance; dan (6) Organizational commitment mampu memediasi hubungan antara Transformational leadership dengan Work performance.

Shim, et al. (2015), telah melakukan penelitian dengan judul "*Police transformational leadership and organizational commitment Mediating role of organizational culture*", menemukan bahwa: (1) Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment; dan (2) (GC, group culture; DC, developmental culture; HC, hierarchical culture; & RC, rational culture) mampu memediasi hubungan antara Transformational leadership dengan Organizational commitment.

Puni, et al. (2018), telah melakukan penelitian dengan judul "*Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward*", menemukan bahwa: (1) Transformational leadership (*Idealized influence, Intellectual stimulation, Inspirational motivation, Individual consideration*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction; (2) Contingent reward mampu memoderasi hubungan antara Transformational leadership (*Idealized influence dan Intellectual stimulation*) dengan Job satisfaction; dan (3) Sedangkan, Inspirational motivation dan Individual consideration tidak berhasil dimoderasi

### **Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**

Sawitri, et al. (2016), telah melakukan penelitian dengan judul "*The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance*", menemukan bahwa: (1) Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap OCB, (2) Job Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment, (3) Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap OCB, (4) Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Employees' performance, (5) Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Employees' performance, (6) Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Employees' performance melalui mediasi OCB, dan (7) Organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap Employees' performance melalui mediasi OCB.

Amen & Raziq (2019), telah melakukan penelitian dengan judul "*Impact of Workplace Spirituality on Organizational Commitment with Mediating Effect of Job Satisfaction: A Case Study on Higher Education Sector*", menemukan bahwa: (1) Workplace spirituality berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment dengan ( $\beta = 0.738$ ;  $t = 39.221$ ,  $p < .05$ ), (2) Workplace spirituality berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction dengan ( $\beta = 0.324$ ;  $t = 8.166$ ,  $p < .05$ ), dan (3) Job satisfaction tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment dengan ( $\beta = -0.022$ ,  $t = 0.738$ ,  $p > .05$ ).

Matthew M. Crow & Chang-Bae Lee (2011), telah melakukan penelitian dengan judul "*Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers (An investigation of job satisfaction as a mediator)*", menemukan bahwa: (1) Distributive justice berpengaruh signifikan terhadap Organizational commitment, dan (2) Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Organizational commitment.

Sri Yanti & Dahlan (2017), telah melakukan penelitian dengan judul "*The Effects of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment*", menemukan bahwa: (1) Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Employee organizational commitment, (2) Organizational culture satisfaction berpengaruh signifikan terhadap employee job satisfaction, (3) Organizational culture berpengaruh signifikan terhadap employee organizational commitment, (4) Leadership behavior berpengaruh signifikan terhadap employee job satisfaction, (5) leadership behavior berpengaruh signifikan terhadap employee organizational commitment,

dan (6) Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap employee organizational commitment.

### **Hubungan Transformational Leadership dan OCB**

Ibrahim et al. (2017), telah melakukan penelitian dengan judul “*Does Leader-Member Exchange Impact on Organizational Citizenship Behaviour Readiness? Evidence from State Government Agency*”, menemukan bahwa: (1) LMX-affect berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employees’ OCB, (2) LMX-loyalty tidak berpengaruh signifikan terhadap Employees’ OCB, (3) LMX-contribution berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employees’ OCB, (4) LMX-respect contribution berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employees’ OCB.

Han et al. (2017), telah melakukan penelitian dengan judul “*Revisiting the “give and take” in LMX Exploring equity sensitivity as a moderator of the influence of LMX on affiliative and change-oriented OCB*”, menemukan bahwa: (1) LMX quality berpengaruh positif dan signifikan terhadap Affiliative OCB, (2) LMX quality tidak berpengaruh signifikan terhadap Change-oriented OCB, (3) Equity sensitivity berhasil memoderasi pengaruh antara LMX quality terhadap OCB, baik afilisi maupun Change-oriented, manakala karyawan lagi “benevolent”, tetapi tidak jika karyawan sedang “entitled”.

Estiri, et al. (2018), telah melakukan penelitian dengan judul “*Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender*”, menemukan bahwa: (1) LMX dan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap keempat indikator OCB, yakni: Civic Virtue, Conscientiousness, Altruism, dan Sportsmanship, dan (2) Gender gagal mendukung efek moderasi antara LMX dengan keempat indikator OCB pada organisasi hospitality.

Peng & Lin (2016), telah melakukan penelitian dengan judul “*Linking supervisor feedback environment to contextual performances The mediating effect of leader-member exchange*”, menemukan bahwa: (1) Supervisor feedback environment (SFE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX, (2) LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) LMX berpengaruh negatif dan signifikan terhadap workplace deviant behavior (WDB), dan (4) LMX berhasil secara signifikan memediasi pengaruh antara SFE maupun WDB terhadap OCB

### **Hubungan Kepuasan Kerja dan OCB**

Yeo, et al. (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*Leader-Member Exchange and Relational Quality in a Singapore Public Sector Organization*”, menemukan bahwa: (1) Employees’ relationships with their managers (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalty OCB, (2) Employees’ relationships with their managers (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Compliance OCB, (3) Employee’s relationships with their managers (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Participation OCB, (4) Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalty OCB, (5) Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Compliance OCB, (6) Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Participation OCB.

Hamsani, et al. (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “*Work Status, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Bangka Islamic Bank, Province of Bangka Belitung*”, menemukan bahwa: (1) Tidak ada perbedaan dalam kepuasan dan sikap OCB antara karyawan tetap dengan karyawan kontrak, (2) Hasil regresi menunjukkan bahwa kepuasan sosial SS dan Extrinsic Satisfaction ES tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan OCB ( $P > 0,05$  (masing-masing 0,075 dan 0,07), (3) Intrinsic Satisfaction IS berpengaruh negatif secara signifikan terhadap OCB ( $P < 0,05$ ), (4)

Namun dari hasil uji F, semua kepuasan karyawan (SS, ES, IS) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan dengan OCB, tingkat  $P < 0,05$  (0,029).

Mohammed Kunda, et al. (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “*Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior (The mediating role of job satisfaction)*”, menemukan bahwa: (1) Dua dari empat dimensi CSR, yaitu, CSR-Society and environment serta CSR-Government berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, (2) Sedangkan CSR- Employee dan CSR-Customer tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, (3) CSR-Employee adalah satu-satunya variabel di antara empat dimensi persepsi CSR yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan (4) Job satisfaction gagal mendukung efek mediasi antara CSR dengan OCB.

Eissenstat & Lee (2017), telah melakukan penelitian dengan judul “*Understanding organizational citizenship behavior: the counselor’s role*”, menemukan bahwa: (1) Meaningful work melalui moderasi Work time flexibility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction, (2) Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (3) Job satisfaction gagal mendukung efek mediasi antara Meaningful work dengan OCB.

### **Hubungan Komitmen Organisasi dan OCB**

Lin & Chang (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*Job Satisfaction of Nurses and Its Moderating Effects on the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors*”, menemukan bahwa: (1) Organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors), (2) Job satisfaction secara signifikan mampu memoderasi pengaruh Organizational commitment terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors).

Premchandani & Sitlani (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*Organizational Commitment as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior : A Study of Employees Working in Service Organizations*”, menemukan bahwa: (1) Continuous commitment (CC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors), (2) Affective commitment (AC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors), dan (3) Normative commitment (NC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors).

Ahmed, et al. (2013), telah melakukan penelitian dengan judul “*The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan: the Mediating Role of Organizational Commitment*”, menemukan bahwa: (1) Perceived fairness in performance appraisal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (2) Perceived fairness in performance appraisal berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (4) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh Perceived fairness in performance appraisal terhadap OCB.

Arumi, et al. (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator*”, menemukan bahwa: (1) Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (2) Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (4) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh Organizational culture terhadap OCB.

### **Peranan Mediasi Komitmen Organisasi**

Bhal, et al. (2009), telah melakukan penelitian dengan judul “*Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model*”, menemukan bahwa: (1) Baik LMX-Contribution maupun LMX-Affect secara positif berpengaruh signifikan terhadap

Job Satisfaction, (2) LMX-Affect memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada LMX-Contribution terhadap Organizational Commitment, (3) LMX-Contribution berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB-loyalty, (4) Organizational Commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh LMX-Contribution terhadap OCB-loyalty, dan (5) Organizational Commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh LMX-Contribution terhadap Job Satisfaction.

Purbaa, et al. (2014), telah melakukan penelitian dengan judul “*Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment*”, menemukan bahwa: (1) Emotional stability dan Extraversion berpengaruh positif dan signifikan terhadap Affective commitment, (2) Emotional stability dan Extraversion berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB-Individuals maupun OCB-Organization, dan (3) Affective commitment secara signifikan berhasil memediasi antara Emotional stability dan Extraversion terhadap OCB-Individuals maupun OCB-Organization.

Farzaneh & Kazem (2014), telah melakukan penelitian dengan judul “*The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB (The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment)*”, menemukan bahwa: (1) P-O (Perceived person organisation fit) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organisational commitment, (2) P-J (Perceived person-job fit) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organisational commitment, (3) P-O berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (4) P-J berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (5) Organisational commitment secara signifikan berhasil memediasi antara P-O maupun P-J terhadap OCB.

Claudia (2018), telah melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin)*”, menemukan bahwa: (1) Perceived organizational support (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction, (2) POS tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational commitment, (3) Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (4) Job satisfaction tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, (5) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (6) POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan (7) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara Job satisfaction terhadap OCB.

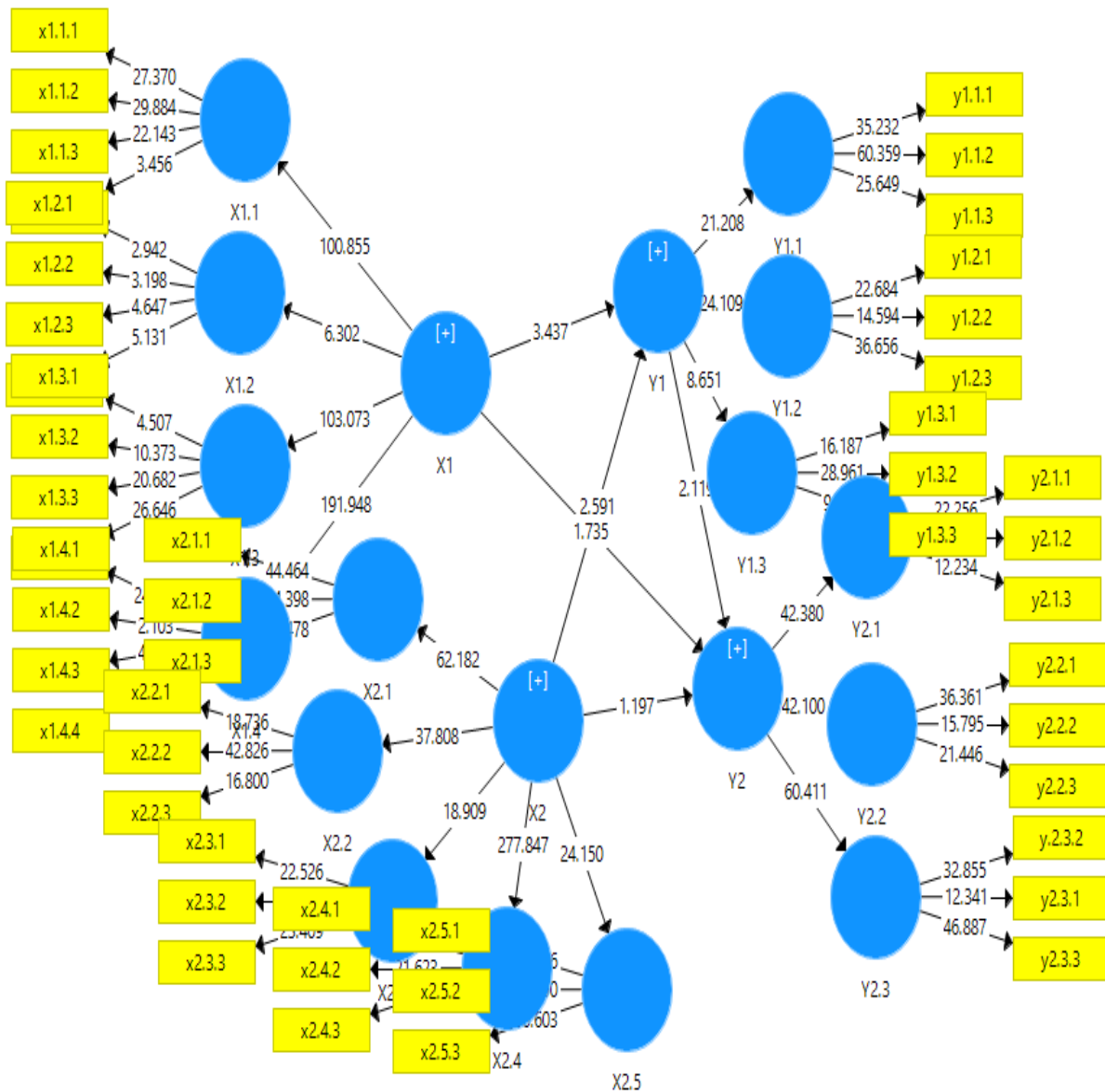
Yeh (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “*The Relationship between Tourism Involvement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in The Hotel Industry*”, menemukan bahwa: (1) Tourism involvement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (2) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) Tourism involvement berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (4) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara Tourism involvement terhadap OCB.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di empat kelurahan, yaitu: Kelurahan Wirogunan, Kelurahan Tembokrejo, Kelurahan Sekargadung, dan Kelurahan Purworejo. Keempatnya berada di wilayah Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian (Sugiyono, 2006). populasi penelitian ini relatif kecil, yaitu hanya 52 orang, maka metode pengambilan sampel yang digunakan adalah “sensus”, yaitu dengan mengambil populasi menjadi sampel. Definisi operasional variabel terdiri dari *Transformational leadership* (Puni, et al. 2018); Kepuasan Kerja (Robbins dan Judge, 2009); Komitmen Organisasi Lin & Chang (2015); OCB (Dyne, et al., 1994; dalam Fuad Mas’ud, 2004). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini

menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software Smart PLS.

**Hasil Dan Pembahasan**  
**Hasil**



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)  
Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2020.

**Pengujian Hipotesis**

Tabel 1 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signif t	Keputusan
1	Transformational Leadership -> Komitmen Organisasi	0.436	3,437	0.001	Hipotesis 1 Diterima
2	Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0.432	2,591	0.010	Hipotesis 2

					Diterima
3	<i>Transformational Leadership</i> -> OCB	0.211	2,979	0.003	Hipotesis 3 Diterima
4	Kepuasan Kerja -> OCB	0.248	2,462	0.014	Hipotesis 4 Diterima
5	Komitmen Organisasi -> OCB	0.457	2,119	0.035	Hipotesis 5 Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2020.

Tabel 2 Uji Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	T Statistik (t-hitung)	Signif t	Hipotesis 6 Ditolak
1	<i>Transformational Leadership</i> -> Komitmen Organisasi -> OCB	1,729	0.084	
2	Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi -> OCB	1,424	0.155	Hipotesis 7 Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2020.

## Pembahasan

### Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Komitmen Organisasi

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang semakin kuat mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan komitmen organisasional, seperti Abdullah, *et al.* (2015), Eliyana, *et al.* (2019), Shim, *et al.* (2015), dan Puni, *et al.* (2018).

Hasil analisis deskriptif *Transformational Leadership* secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan skor rata-rata 3,65 (tinggi). Tertinggi (skor 3,96): (1) Item “Pemimpin perhatian pada karyawan yang terabaikan” indikator *Idealized influence*; (2) item “Pemimpin menghindari untuk membuat keputusan sendiri” indikator *Inspirational motivation*; (3) item “pemimpin tidak menghubungi karyawan bilamana karyawan tidak menghubungi dia” indikator *individual consideration*. Selanjutnya, item “pemimpin menghindari mendikte pekerjaan karyawan” (skor, 3,88) indikator *Idealized influence*, item “pemimpin membiarkan karyawan melakukan pekerjaan sesuai caranya, kecuali diperlukan” (skor 3,65) indikator *Idealized influence*, kemudian disusul oleh item dan indikator lainnya.

Sedangkan, hasil analisis deskriptif Komitmen Organisasi secara keseluruhan juga diinterpretasikan baik dengan skor rata-rata 3,76 (tinggi). Tertinggi (skor 4,08): (1) Item “Khawatir jika berhenti bekerja tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa” indikator *Continuance Commitment*; disusul item (2) “Bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi” indikator *Affective Commitment*; kemudian item (3) “Bekerja sebagai kebutuhan” indikator *Continuance Commitment*, serta item dan indikator lainnya menyusul.

Kelurahan Wirogunan, Kelurahan Tembokrejo, Kelurahan Sekargadung, dan Kelurahan Purworejo adalah empat kelurahan yang terdapat di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Para pemimpin di keempat kelurahan tersebut umumnya menganut *Transformational leadership* atau gaya kepemimpinan transformasional. Mereka memahami benar watak dan karakteristik masyarakat Kota Pasuruan, khususnya pegawai di keempat kelurahan yang dimaksud, yakni tidak suka “ditekan”, yang biasanya dianut oleh pemimpin transaksional. Cara seperti ini besar kemungkinan gagal jika diterapkan pada masyarakat Pasuruan. Oleh karena itu, para Lurah di wilayah Kecamatan Purworejo lebih senang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, misalnya menerima usulan dari para pegawai sebagai dasar pertimbangan pengambilan keputusan.

### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi



Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan komitmen organisasi, seperti Sawitri *et.al.* (2016), Crow & Lee (2011), Sri Yanti & Dahlan (2017).

Hasil analisis deskriptif Kepuasan Kerja secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan skor rata-rata 3,73 (tinggi). Tertinggi (skor 3,92): (1) Item “Pekerjaan sudah sesuai dengan keinginan” indikator Kepuasan terhadap Pekerjaan, dan (2) item “Suasana kekeluargaan di tempat kerja terbina dengan baik” indikator Kepuasan terhadap Rekan Kerja. Selanjutnya, item “Puas dengan gaji pokok yang diterima” (skor, 3,86) indikator Kepuasan terhadap Imbalan, dan item “Kesempatan naik jabatan terbuka luas” indikator Kesempatan Promosi, Selanjutnya, item “Rekan kerja memberi nasehat, dukungan dan membantu kesulitan” indikator Kepuasan terhadap Rekan Kerja. Kemudian disusul oleh item dan indikator lainnya.

Kelurahan Wirogunan, Kelurahan Tembokrejo, Kelurahan Sekargadung, dan Kelurahan Purworejo adalah empat kelurahan yang terdapat di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Pegawai di keempat kelurahan ini bersatus sebagai ASN (aparatur sipil negara), yang sebelumnya namanya PNS (pegawai negeri sipil). Saat ini umumnya masyarakat di Indonesia menganggap bekerja sebagai ASN masih merupakan kebanggaan. Mereka menganggap bekerja sebagai ASN masa depan terjamin karena ada jaminan pensiun, jaminan kesehatan, tidak mudah diberhentikan, dan kompensasi juga mencukupi, serta kesempatan berkarir terbuka. Sehingga, sesama ASN merasa perlu menjalin suasana kerja yang kondusif, yang kesemuanya mengantarkan kepada kepuasan kerja yang selanjutnya meningkatkan komitmen organisasi.

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap OCB**

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang semakin kuat mampu meningkatkan OCB pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan OCB, seperti Ibrahim, *et.al.* (2017), Han, *et.al.* (2017), Estiri, *et.al.* (2018), dan Peng & Lin (2016).

Hasil analisis deskriptif OCB secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan skor rata-rata 3,84 (tinggi). Tertinggi (skor 4,03): (1) Item “Bekerja sebanyak mungkin sepanjang waktu kerja” indikator kepatuhan; Selanjutnya, item “Mendorong orang lain menyatakan pendapat” (skor, 3,94) indikator partisipasi. Kemudian, item “Datang ke tempat kerja tepat waktu” (skor 3,92) indikator kepatuhan, begitu juga dengan item “Selalu siap informasi terbaru” (skor 3,92) indikator kepatuhan; serta item dan indikator lainnya.

Kelurahan Wirogunan, Kelurahan Tembokrejo, Kelurahan Sekargadung, dan Kelurahan Purworejo adalah empat kelurahan yang terdapat di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Para pemimpin di keempat kelurahan tersebut umumnya menganut *Transformational leadership* atau gaya kepemimpinan transformasional. Mereka memahami benar watak dan karakteristik masyarakat Kota Pasuruan, khususnya pegawai di keempat kelurahan yang dimaksud, yakni tidak suka “ditekan”, yang biasanya dianut oleh pemimpin transaksional. Cara seperti ini besar kemungkinan gagal jika diterapkan pada masyarakat Pasuruan. Oleh karena itu, para Lurah di wilayah Kecamatan Purworejo lebih senang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, Pak Lurahnya perhatian pada karyawan yang terabaikan, dan menghindari untuk membuat keputusan sendiri.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB**

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan OCB pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan OCB, seperti Yeo, *et al.* (2015), Hamsani, *et al.* (2019), Mohammed, *et al.* (2019).

Kelurahan Wirogunan, Kelurahan Tembokrejo, Kelurahan Sekargadung, dan Kelurahan Purworejo adalah empat kelurahan yang terdapat di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Pegawai di keempat kelurahan ini bersatus sebagai ASN (aparatur sipil negara), yang sebelumnya namanya PNS (pegawai negeri sipil). Saat ini umumnya masyarakat di Indonesia menganggap bekerja sebagai ASN masih merupakan kebanggaan. Masyarakat menganggap bekerja sebagai ASN masa depan terjamin karena ada jaminan pensiun, jaminan kesehatan, tidak mudah diberhentikan, dan kompensasi juga mencukupi, serta kesempatan berkarir terbuka. Sehingga, sesama ASN merasa perlu menjalin suasana kerja yang kondusif, yang kesemuanya mengantarkan kepada kepuasan kerja yang selanjutnya meningkatkan OCB.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya dalam bab teori bahwa OCB merupakan sikap karyawan dalam bekerja, dimana mereka secara suka rela mau melakukan tugas tambahan di luar dari job deskripsi formal. Misalnya, saat ini dalam penanganan Covid 19, pemerintah memberikan bantuan kepada masyarakat terdampak Covid 19 yang penyalurannya melibatkan kantor kelurahan di Kota Pasuruan. Pegawai Kelurahan Wirogunan, Kelurahan Tembokrejo, Kelurahan Sekargadung, dan Kelurahan Purworejo, tentunya juga terlibat dalam pekerjaan ini, yang dianggap sebagai tugas kemanusiaan.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB**

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan OCB pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan OCB, seperti Eissenstat & Lee (2017), Lin & Chang (2015), Premchandani & Sitlani (2015), Ahmed, *et al.* (2013), Arumi, *et al.* (2019).

Berdasarkan premis ini, banyak peneliti telah mendedikasikan diri untuk menganalisis hubungan antara Kepuasan Kerja dengan OCB. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan OCB, merupakan topik yang tergolong masih menantang dalam bidang organisasi. Studi tentang topik ini telah dianalisis oleh Yeo, *et al.* (2015), menemukan bahwa, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap tiga indikator OCB, *Loyalty*, *Compliance*, dan *Participation* OCB. Tetapi, Hamsani, *et al.* (2019), menemukan hal sebaliknya yakni *Extrinsic Satisfaction* (ES) tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan OCB, tetapi *Intrinsic Satisfaction* (IS) berpengaruh negatif secara signifikan terhadap sikap karyawan OCB. SS, ES, dan IS secara simultan berpengaruh positif dan signifikan dengan OCB. Eissenstat & Lee (2017), menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Tetapi, Mohammed, *et al.* (2019), menemukan bahwa Kepuasan Kerja gagal mendukung efek mediasi antara *Meaningful work* (kenyamanan dalam bekerja) dengan OCB.

#### **Peranan Mediasi Komitmen Organisasi**

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa baik hipotesis 6 maupun hipotesis 7 keduanya ditolak. Artinya, komitmen organisasi tidak mampu berperan secara signifikan dalam menghubungkan *transformational leadership* dengan OCB, maupun dalam menghubungkan antara kepuasan kerja dengan OCB pegawai Kelurahan (Wirogunan,

Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Artinya, komitmen organisasi peranannya lemah sebagai mediasi.

Kelurahan Wirogunan, Kelurahan Tembokrejo, Kelurahan Sekargadung, dan Kelurahan Purworejo adalah empat kelurahan yang terdapat di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Para pemimpin di keempat kelurahan tersebut umumnya menganut *Transformational leadership* atau gaya kepemimpinan transformasional. Mereka memahami benar watak dan karakteristik masyarakat Kota Pasuruan, khususnya pegawai di keempat kelurahan yang dimaksud, yakni tidak suka “ditekan”, yang biasanya dianut oleh pemimpin transaksional. Cara seperti ini besar kemungkinan gagal jika diterapkan pada masyarakat Pasuruan. Oleh karena itu, para Lurah di wilayah Kecamatan Purworejo lebih senang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, Pak Lurahnya perhatian pada karyawan yang terabaikan, dan menghindari untuk membuat keputusan sendiri.

#### **Daftar Pustaka**

- Abdullah, Nor Hazana, Alina Shamsuddin, & Eta Wahab. (2015). Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment? *International Journal of Organizational Leadership* 4(2015) 18-32.
- Ahmed, Ishfak, Saher Khushi Mohammad, & Talat Islam. (2013). The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan: the Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Management and Innovation Volume 5 Issue 2* (2013).
- Amen, Ume & Abdul Raziq. (2019). Impact of Workplace Spirituality on Organizational Commitment with Mediating Effect of Job Satisfaction: A Case Study on Higher Education Sector. *Asian Social Science*, 10(19), 107
- Arumi, Mira Sekar, Neil Aldrin, & Tri Ratna Murti. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* 8(4), 2019: 124-132
- Bhal, Kanika T., Namrata Gulati, & Mahfooz A. Ansari. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 2, 2009 pp. 106-125 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/01437730910935729*
- Chin, W.W, Marcolin, B.L dan Newsted, P.R.1996. A Partial Least Squares Latent Variabel Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results From A Monte Carlo Simulation Study And Voice Mail Emotion/Adoption Study. Proceedings Of The Seventeenth International Conference On Information Systems. December 16-18. Cleveland. Ohio.
- Claudia, Meiske. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business Volume 33, Number 1, 2018, 23 – 45*
- Crow, Matthew M. & Chang-Bae Lee. (2011). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 35 No. 2, 2012 pp. 402-423 Emerald Group Publishing Limited 1363-951X DOI 10.1108/13639511211230156*
- Eissenstat, SunHee Jang & Yunsoo Lee (2017) Understanding organizational citizenship behavior: the counselor’s role. *International Journal of Workplace Health*

*Management Vol. 10 No. 6, 2017 pp. 491-507 © Emerald Publishing Limited 1753-8351 DOI 10.1108/IJWHM-05-2017-0030.*

- Eliyana, Anis, Syamsul Ma'arif, & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics* 25 (2019) 144–150.
- Estiri, Mehrdad, Nader Seyyed Amiri, Datis Khajeheian, & Hamzeh Rayej. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. *Eurasian Bus Rev* (2018) 8:267–284 <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0083-7>.
- Farzaneh, Jaleh & Mehdi Kazem. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB (The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment). *Personnel Review Vol. 43 No. 5, 2014 pp. 672-691 r Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-07-2013-0118.*
- Fuad Mas'ud. (2004). *Suvai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi: Program Magister Manajemen Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro*; Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamsani, Hamsani, Devi Valeriani, & Nizwan Zukhri. (2019). Work Status, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Bangka Islamic Bank, Province of Bangka Belitung. *International Review of Management and Marketing*, 2019, 9(3), 1-8.
- Lin, Chia-Tzu & Ching-Sheng Chang. (2015). Job Satisfaction of Nurses and Its Moderating Effects on the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors. *Research and Theory for Nursing Practice: An International Journal, Vol. 29, No. 3, 2015 226 © 2015 Springer Publishing Company http://dx.*
- Premchandani, Sapna & Manish Sitlani. (2015). Organizational Commitment as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Employees Working in Service Organizations. *Anvesha, Vol. 8 No.3.*
- Puni, Albert, Ibrahim Mohammed, & Emmanuel Asamoah. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 39 No. 4, 2018 pp. 522-537 © Emerald Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/LODJ-11-2017-0358.*
- Purbaa, Debora E., Janneke K. Oostromb, Henk T. van der Molenc, & Marise Ph Bornc. (2014). Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment. *Asian Business & Management Vol. 14, 2, 147–170 www.palgrave-journals.com/abm/.*
- Sawitri, Dyah, Endang Suswati, & Khasbulloh Huda. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance. *The International Journal of Organizational Innovation Vol 9 Num 2 October 2016.*
- Shim, Hee S., Youngoh Jo, & Larry T. Hoover. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 38 No. 4, 2015 pp. 754-774 ©Emerald Group Publishing Limited 1363-951X DOI 10.1108/PIJPSM-05-2015-0066.*

- Sri Yanti & Jarnawi Afgani Dahlan. (2017). The Effects Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment. *JPM Vol. 8, No. 4, 2017, pp. 80–96* © Copyright by Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika ISSN 2083-103X <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2017.132>
- Sugiyono, 2014, Metode Penelitian Manajemen, Pendekatan: Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Terapan, Penelitian Evaluasi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Yeo, Mabel, Subramaniam Ananthram, Stephen Teo, & Cecil Pearson. (2015). Leader-Member Exchange and Relational Quality in a Singapore Public Sector Organization. *Journal of Organizational Behaviour*, 24:pp 561-583.