

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi yang sangat kompetitif ini, sumber daya manusia (SDM) ialah salah satu aset penting yang dimiliki organisasi atau perusahaan untuk mengelola segala sesuatu yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien guna pencapaian perusahaan agar lebih baik. SDM merupakan pengelola bagi sebuah perusahaan untuk menjalankan kegiatan perusahaan tersebut. SDM memiliki peran yang sangat besar dalam penetapan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan tersebut (Putri, 2015).

Tanpa adanya Sumber Daya Manusia (SDM) kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan efektif dan efisien. Dimana sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten akan memberi pengaruh positif bagi kemajuan sebuah organisasi (Nugroho & Kunartinah, 2012). Sebagai aset yang berharga, organisasi butuh dengan adanya sumber daya manusia yang berprestasi, mampu bekerja semaksimal mungkin dan memiliki motivasi tinggi dalam mencapai tujuan (Imam Aryansah & Erika Setyanti Kusumaputri, 2001). Supaya SDM memberikan pengaruh baik terhadap perusahaan, selayaknya di atur agar dapat menciptakan kerjasama dalam melakukan perubahan-perubahan yang signifikan guna mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien.

Adapun yang mesti dilakukan dalam pengelola SDM dengan efektif dan efisien yang didalamnya terdapat segala hal kegiatan perusahaan untuk mempengaruhi motivasi, perilaku, dan kompetensi setiap individu yang bekerja di sebuah perusahaan, karena dengan adanya itu perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, profitabilitas, dan hal-hal pengukuran penting untuk kebaikan perusahaan (Jakson, et al, 2010 dalam Prabowo, 2014). Suatu organisasi dikatakan efektif jika individu yang ada didalamnya mampu menunjang kerjasama yang baik dalam satu tim. Dalam hal ini, seluruh individu juga harus menyertakan kinerjanya yang mencakup interaksi dan sosialisasi sesama anggotanya. Baik individu pada

individu, maupun individu dengan kelompok. Hal ini akan menjadikan individu yang ada di dalamnya memiliki *turn over* yang rendah, berkomitmen organisasi yang tinggi, absensi yang rendah, kepuasan kerja hingga *organizational citizenship behavior* yang dimiliki setiap individu (Robbins & Judge, 2008).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku sukarela di luar yang telah tercantum dalam pekerjaan dan tidak secara langsung diakui dalam sistem penghargaan perusahaan dan secara agregat perilaku tersebut dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku OCB bukanlah sebuah sistem yang tercantum dalam pekerjaan tetapi sangat dibutuhkan dikarenakan OCB mampu meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan bisnis yang kian kompetitif (Organ Dennis W., 1997).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku baik yang dimiliki pegawai dengan sukarela dan spontanitas. Perilaku ini timbul diluar dari tugas, peran, dan deskripsi pekerjaan yang dimilikinya di suatu perusahaan. Individu yang memiliki perilaku OCB cenderung tidak mengharapkan sebuah penghargaan dari apa yang dilakukannya diluar pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya. Perilaku-perilaku OCB tanpa disadari memiliki peranan penting dalam peningkatan efektivitas perusahaan jauh lebih baik tanpa adanya sebuah paksaan dalam pelaksanaannya (Prabowo, 2014). Berdasarkan penelitian (Podskaoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000), OCB juga berkaitan dengan tingkat absensi dan *turn over* yang rendah, akan tetapi pada tingkatan organisasi, OCB mampu untuk mengoptimalkan kepuasan pelanggan, produktivitas, efisiensi, serta mengurangi biaya-biaya yang harus dikeluarkan organisasi. (Robbins dan Judge 2008 dalam Rahmi, 2014) memaparkan sebuah organisasi yang hebat membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan lebih dari suatu tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada mereka dan bersedia melakukan tugas yang bukan seharusnya mereka kerjakan, dengan begitu mereka akan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi.

Organizational citizenship behavior (OCB) juga membantu sebuah organisasi dalam peningkatan kinerja dan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan

pemberian motivasi yang lebih kepada pegawai untuk melakukan tugas diluar pekerjaan yang dibutuhkan organisasi. Di keadaan yang begitu kompleks saat ini dengan keadaan bisnis yang sangat variatif dan kompetitif, OCB atau kegiatan *extra-role* sangat diharapkan dan dibutuhkan oleh suatu perusahaan dikarenakan kegiatan *extra-role* pada pegawai dapat mengubah kinerja perusahaan. Mempengaruhi perilaku seseorang dalam organisasi tidaklah mudah, begitu pula yang terjadi dalam tubuh organisasi baik di organisasi Pemda, BUMN, maupun perusahaan swasta. BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Ketenagakerjaan atau yang dulu kita kenal sebagai Jamsostek ialah badan hukum publik yang menyediakan jaminan sosial tenaga kerja. Pada dasarnya perusahaan PT Jamsostek (Persero) yang mengutamakan kepentingan dan hak normatif Tenaga Kerja di Indonesia dengan menyediakan perlindungan empat program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, Jaminan Hari Tua dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan bagi seluruh tenaga kerja serta keluarganya terus berlanjutnya hingga berlakunya UU No 24 Tahun 2011. BPJS Ketenagakerjaan adalah transformasi dari PT Jamsostek dari adanya perubahan yang diatur dalam UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek akan dirubah menjadi Badan Hukum Publik. PT Jamsostek (Persero) yang bertransformasi menjadi BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Ketenagakerjaan tetap diamanahkan untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja. Oleh karena itu pegawai BPJS dalam memberikan kualitas layanan kepada publik sangatlah diwajibkan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional. Undang-undang itu berhubungan dengan Amandemen UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2, yang kini berbunyi: “Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan”. Manfaat dari perlindungan tersebut yakni memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja. Berdasarkan tugas yang telah disebutkan maka BPJS Ketenagakerjaan memiliki

peranan sangat penting dalam mengelola SDM agar segala peraturan dan pelayanan bisa berjalan dengan lancar, oleh karena itu diperlukannya profesionalisme kerja.

Visi dari BPJS Ketenagakerjaan yaitu menjadi badan penyelenggara jaminan sosial kebanggaan bangsa, yang amanah, bertatakelola baik serta unggul dalam operasional dan pelayanan. Melalui Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, BPJS Ketenagakerjaan berkomitmen untuk bisa melindungi dan bisa menjamin kesejahteraan seluruh pekerja dan juga menjamin dengan keluarga yang dimiliki para pekerja, meningkatkan kualitas saing pekerja dan produktivitas, mendukung kemandirian dan pembangunan perekonomian nasional. Melihat visi tersebut, perilaku *extra-role* dari pegawai menjadi sangat penting bagi organisasi untuk terciptanya situasi yang kondusif dan sinergitas antar pegawai di BPJS Ketenagakerjaan dalam pelayanannya. Perilaku *extra-role* dari pegawai menjadi sesuatu yang harus diperhatikan bagi industri jasa salah satunya dalam industri asuransi sebagai instansi yang mengedepankan pelayanan jasa. Beberapa hal yang menjadi tolak ukur dalam pelayanan yang efektif dan efisien adalah dengan tumbuhnya rasa peduli dan saling tolong menolong antar pegawai demi terciptanya pelayanan yang diharapkan oleh pelanggannya (Prabowo, 2014).

Perilaku ini perlu diterapkan dan dikembangkan dalam setiap pegawai agar dapat menjadi sebuah dorongan dan berdampak baik bagi organisasinya. Dari penelitian sebelumnya telah menyimpulkan mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi OCB. (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004) memaparkan bahwa OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya persepsi peran, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan perilaku kepemimpinan. Selanjutnya Chahal dan Mehta (2010) dalam (Prabowo, 2014) dalam penelitiannya menjelaskan adanya anteseden dari OCB, diantaranya komitmen organisasi, motivasi dan kepemimpinan.

Harapan yang diemban pemimpin agar pegawai mampu meningkatkan pelayanan yang profesional dalam berbakti kepada masyarakat dan negara. Agar perilaku ini muncul seperti yang diharapkan, organisasi membutuhkan sosok pemimpin yang sadar akan pentingnya perilaku tersebut untuk mengarahkan dan mempengaruhi pegawainya dalam meningkatkan perilaku OCB tersebut. Pemimpin

diharapkan mampu dan bisa mendukung dalam pengembangan OCB, maka dari itu perlu adanya gaya kepemimpinan yang dapat mewujudkan perilaku tersebut (Prabowo, 2014).

Dari banyaknya penelitian yang telah diteliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, diantaranya penelitian Khan, Ghouri, dan Awang (2013), yang telah meneliti adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB studi pada perusahaan skala kecil dan menengah. Dalam penelitiannya variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap OCB dan pada variabel transformational Leadership dan Leadership style keduanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Khan, Ghouri, & Awang, 2013). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Malik, Ghafoor, dan Iqba (2012) juga menunjukkan hasil yang sama. Penelitiannya menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan dan variabel ciri-ciri kepribadian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Malik, Ghafoor, & Iqba, 2012). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB pegawai disebuah perusahaan ataupun organisasi.

Kepemimpinan transformasional dapat menimbulkan rasa keterlibatan terhadap pekerjaannya dan peduli akan apa yang ia kerjakan di perusahaannya (Bass, 1997). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat memberikan dampak kepada karyawannya menjadi lebih meluangkan waktu dan perhatiannya terhadap pekerjaannya dan menjadikan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadinya. Kepemimpinan transformasional juga dapat menstimulus para pegawainya dalam melakukan sesuatu hal melebihi apa yang seharusnya ia lakukan. Yukl (2010) dalam (Prabowo, 2014) mengutarakan, adanya beberapa cara dalam peningkatan OCB dengan kepemimpinan yang menjadi model bagi para bawahannya. Para bawahan yang ada di sebuah perusahaan cenderung akan mengikuti perilaku pemimpinnya, dengan kata lain ketika pemimpin menerapkan OCB pada dirinya maka akan diikuti oleh bawahannya sebagai model. Pemimpin yang bisa memberikan contoh dalam penerapan OCB, akan menjadi sebuah

dorongan terhadap para pegawainya untuk menjalankan OCB. Pemimpin harus menjadi acuan individu yang bersifat konsisten dalam ucapan juga pelaksanaan yang dapat menimbulkan rasa suka terhadap dirinya dari bawahannya. Dari rasa suka yang timbul pada bawahannya, maka terciptalah sebuah kepercayaan terhadap pimpinannya dan itu yang akan menimbulkan peningkatan usaha diluar pekerjaan guna tercapainya tujuan perusahaan. Hal itu juga mampu meningkatkan rasa peduli dan tanggung jawab terhadap organisasinya, dengan harapan akan meningkatkan OCB. Seperti yang sudah kita tahu bahwa OCB merupakan perilaku *extra-role* atau perilaku sukarela di luar yang telah tercantum dalam pekerjaan yang tidak secara langsung diakui dalam sistem penghargaan perusahaan dan secara agregat perilaku tersebut dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Data jumlah pegawai keluar-masuk BPJS Ketenagakerjaan menunjukkan hasil yang variatif dari tahun 2016-2018, apalagi pegawai keluar cukup signifikan pada tahun 2018. Berikut adalah table 1.1 yang menunjukkan jumlah pegawai keluar dan masuk pegawai BPJS Ketenagakerjaan Lodaya Bandung selama periode 2016-2018.

Tabel 1 1
Jumlah Pegawai Keluar dan Masuk BPJS Ketenagakerjaan Tahun 2016-2018

No	Tahun	Jumlah awal	Keluar	Masuk	Jumlah Akhir
1	2016	30	4	4	30
2	2017	30	4	8	34
3	2018	34	6	9	37

Sumber: Data Kepegawaian BPJS Ketenagakerjaan Lodaya Bandung

Data tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2016-2017 jumlah anggota BPJS Ketenagakerjaan yang keluar memiliki jumlah yang sama dengan tahun 2016, akan tetapi pada tahun 2018 adanya kenaikan jumlah pegawai yang keluar. Peningkatan jumlah pegawai yang keluar pada tahun 2018 menunjukkan bahwa adanya dugaan pegawai BPJS Ketenagakerjaan mengalami kemunduran dalam

komitmen yang ditunjukkan dengan peningkatan jumlah pegawai keluar tahun 2018 dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Berdasarkan survey yang peneliti lakukan menunjukkan beberapa anggota di BPJS Ketenagakerjaan Lodaya Bandung sudah melakukan perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini terlihat dari kemauan pegawai dalam usaha membantu teman kantor yang memiliki beban kerja berat, selalu berusaha dan menerima dalam penetapan prosedur dan kebijakan organisasi walau tidak ada yang melihat atau mengawasi. Namun dengan melihat perilaku OCB yang diterapkan pegawai BPJS Ketenagakerjaan masih kurang. Belum semua anggota mau membantu pekerjaan yang ditinggalkan akibat absennya rekan kerja, membantu rekan dalam menyelesaikan masalah pekerjaannya, menghindari pertikaian dengan rekan kerja dan mengikuti perkembangan yang terjadi di organisasi.

Selanjutnya dari hasil survey mengenai kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi menunjukkan, sebagian pegawai merasa pemimpin tidak melampaui kepentingan pribadi, tidak sering memberikan ucapan-ucapan yang membesarkan hati dan kurang mendorong pegawai berpandangan dari sudut pandang yang berbeda pada suatu persoalan. Sehingga belum semua pegawai memiliki komitmen organisasi dalam dirinya, terlihat dari pegawai yang merasa pemimpin kurang membuat pegawai sulit terikat dengan organisasi lain karena organisasi sekarang memberikan keuntungan dari organisasi lain, pegawai merasa pemimpin kurang membuat pegawai merasa meninggalkan organisasi akan menimbulkan kerugian dan pegawai merasa pemimpin kurang membuat pegawai merasa terlibat secara emosional terhadap organisasi.

Secara tidak langsung *organizational citizenship behavior* dapat menimbulkan ikatan antara bawahan dengan para pimpinannya, sehingga dapat sejalan dengan visi, misi, dan strategi dari perilaku yang ditunjukkan tersebut (Zabihi, Hashemzahi, & Tabrizi, 2012). OCB dapat meningkatkan nilai dan moral, keselarasan antar pegawai, dan rasa saling memahami dalam organisasi, sehingga OCB berkemungkinan dalam peningkatan kinerja pegawai, menarik, dan mempertahankan sumber daya manusia terbaik. Komitmen organisasi akan

memperlihatkan bagaimana pegawai mendedikasikan dirinya agar dapat terikat dengan organisasinya.

Selain itu *research gap* juga diidentifikasi pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Berdasarkan penelitian (Lamidi, 2008), yang meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan variabel intervening komitmen organisasi, menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB”. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Pratama & Mujiati, 2019) pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Bali, menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada OCB”. Sedangkan penelitian (Purwaningsih & Ana, 2015) yang mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dimediasi komitmen organisasional dan kepuasan kerja pada guru di SMA Negeri di kecamatan Mranggen Kabupaten Demak, menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB”. Teori tersebut sejalan dengan penelitian (Juniartha, Wardana, & Putra, 2017) yang mengutarakan “kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB”. (Arifiani, Astuti, & Ruhana, 2016) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB”.

Selain dari itu penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan dalam pengambilan keputusan yang dipergunakan dalam rangka upaya peningkatan OCB pegawai BPJS Ketenagakerjaan Lodaya Bandung agar dapat beradaptasi dengan adanya perubahan-peubahan yang terjadi.

Berdasarkan ulasan dan latar belakang yang telah dijelaskan diatas maka penelitian ini mengangkat judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dimediasi Dengan Komitmen Organisasi”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian masalah praktis diatas, maka terdapat beberapa asumsi yang menjadi identifikasi masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat penurunan komitmen organisasi ditunjukkan oleh peningkatan jumlah pegawai yang keluar pada tahun 2018.
2. Pemimpin kurang memberikan dorongan untuk melihat persoalan dari perspektif yang berbeda terlihat dari pegawai yang kurang merasa terlibat secara emosional terhadap organisasi.
3. Sebagai pegawai belum memiliki OCB terlihat dari pegawai yang tidak selalu membantu menyelesaikan jobdesk teman kerja yang sedang absen.
4. Pemimpin kurang membuat pegawai merasa bahwa meninggalkan organisasi akan menimbulkan kerugian

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah diatas, maka terdapat beberapa pertanyaan yang disusun menjadi rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
2. Adakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi?
3. Adakah pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
4. Adakah pengaruh komitmen organisasi memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris:

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
4. Untuk mengetahui adanya pengaruh komitmen organisasi memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

E. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka terdapat kegunaan penelitian yang terdiri atas:

1. Bagi Instansi

Bagi instansi terkait, penelitian ini diharapkan mampu menjadi sebuah kajian yang dapat dijadikan acuan dalam mengambil keputusan, dalam melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai. Hal ini sebagaimana diketahui bahwa OCB akan memberikan berbagai manfaat bagi suatu organisasi. Adapun secara rinci, manfaat tersebut, untuk meningkatkan persepsi kualitas pelayanan, meningkatkan kepuasan kerja pegawai menurunkan *turn over intention* atau meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi, mendorong kepaduan tim, mendorong terciptanya kualitas kerja yang pada akhirnya dapat menjamin kelangsungan hidup dan kinerja organisasi jangka panjang.

2. Bagi Akademisi

Dalam bidang akademis penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini juga dapat dijadikan referensi/ acuan pada penelitian berikutnya.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran merupakan kerangka yang menghubungkan konsep-konsep penelitian yang ingin kita ukur. Kerangka pemikiran dijadikan sebagai gambaran penelitian terhadap topik yang kita garap sehingga fundamen tersebut menjadi lebih kuat. Supaya konsep penelitian bisa kita amati dan diukur, maka penelitian ini dikembangkan dalam beberapa variabel untuk dijadikan model penelitian. Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional (X) dan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi (M) terhadap variabel dependen yaitu OCB (Y).

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB

Bass (1997) menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional dapat menimbulkan rasa keterlibatan terhadap pekerjaannya dan peduli akan apa yang ia kerjakan di perusahaannya”. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat memberikan dampak kepada karyawannya menjadi lebih meluangkan waktu dan perhatiannya terhadap pekerjaannya dan menjadikan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadinya. Pemimpin yang bisa memberikan contoh dalam penerapan OCB, akan menjadi sebuah dorongan terhadap para pegawainya untuk melakukan OCB. Pemimpin harus menjadi acuan sebagai individu yang bersifat konsisten dalam perkataan juga perbuatan yang dapat menimbulkan rasa suka terhadap dirinya dari bawahannya. Dari rasa suka yang timbul pada bawahannya, maka terciptalah sebuah kepercayaan terhadap pimpinannya dan itu yang akan menimbulkan peningkatan usaha diluar pekerjaan guna tercapainya tujuan perusahaan (Bass, 1997).

Menurut Jahangir (2004) Ketersediaan pegawai untuk terlibat dalam OCB dipengaruhi kuat oleh gaya kepemimpinan. Penelitian yang juga sejalan dilakukan

Rahmi (2014) yang mengutarakan OCB dipengaruhi secara positif dan signifikan dengan kepemimpinan transformasional. Dengan demikian bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional disebuah organisasi atau perusahaan maka semakin tinggi juga tingkat OCB di sebuah organisasi atau perusahaan tersebut. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah intensitas penerapan kepemimpinan transformasional disebuah organisasi atau perusahaan maka semakin rendah pula tingkat OCB. (Rahmatun & Kistyanto, 2014) menyatakan bahwa OCB dipengaruhi secara positif dan signifikan dengan kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan OCB pada pegawai dipengaruhi oleh tingginya penerapan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan motivasi, kepercayaan, memberi petunjuk mengerjakan hal yang sulit, mendorong karyawan lebih kreatif dan inovatif, serta memperhatikan perkembangan dan prestasi pegawai.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen organisasi

Avolio et al. (2004) dalam (Prabowo, 2014) dalam penelitian menyatakan bahwa “komitmen organisasional dipengaruhi secara positif dan signifikan dengan kepemimpinan transformasional”. Penelitian yang juga sejalan dilakukan dan dikemukakan oleh Avolio (2004), penelitian (Bushra, Usman, & Naveed, 2011) yang dilakukan terhadap tiga bank di Pakistan menemukan hasil bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan dan positif dengan kepemimpinan transformasional. (Bushra et al., 2011) menyatakan bahwa “peningkatan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasinya dipengaruhi oleh sikap manajer dalam mendukung pemikiran inovatif pegawai, mempertimbangkan perasaan karyawan sebelum mengambil sebuah tindakan dan keputusan, memberikan waktu kepada karyawan untuk melatih dan mengajarnya, dan membantu dalam perkembangan karyawannya”. Dengan begitu pegawai akan

merasa bangga telah ada dalam bagian suatu organisasi dan menemukan keselarasan antara nilai yang mereka pegang dan organisasinya sehingga membuat mereka mampu dalam menerima tugas yang diberikan oleh organisasinya.

(Pratama & Mujiati, 2019) melakukan penelitian pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Balidan menyimpulkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi secara positif dan signifikan dengan kepemimpinan transformasional pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Bali, dimana tingkat komitmen pegawai terhadap organisasinya dipengaruhi baik tidaknya penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada seorang pemimpin. Hasil penelitian yang juga sejalan dikemukakan (Aisyah & Wartini, 2016) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen organisasional. Artinya semakin tinggi peranan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB

Komitmen organisasi telah dikonseptualisasikan dan diukur dengan berbagai cara. Model komitmen organisasi yang digunakan adalah menerapkan model Meyer & Allen. Model tiga komponen komitmen yang mengintegrasikan berbagai konseptualisasi ini. *Afektif* komitmen organisasi, mengacu pada karyawan dari sisi nilai dan keterlibatannya dalam organisasi. *Kontinuitas* komitmen organisasi, berdasarkan pada biaya yang karyawan asosiasikan dengan meninggalkan organisasi artinya karyawan meninjau resiko apa yang dihadapinya jika keluar dari organisasi. Kemudian *normative* komitmen organisasi, adanya rasa tanggung jawab sehingga tetap bertahan di organisasi (N. Allen & J. Meyer, 1990). Selanjutnya Allen dan Meyer (1990) menjelaskan “komitmen organisasional ialah sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam upaya mempertahankan dirinya untuk tetap

berada di organisasinya sebagai anggota yang sangat berpihak terhadap organisasi itu sendiri”. Pegawai yang menerapkan OCB didalam dirinya akan bekerja lebih giat dan bersedia untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya ia kerjakan dan menjadi tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi ialah pegawai yang berusaha bekerja sekeras mungkin demi perusahaannya, bangga terhadap perusahaan yang menjadi bagian darinya, serta menerima apapun yang perusahaan tetapkan (Luthans, 2006).

Berdasarkan penelitian (Qamar, 2012) menyatakan OCB dipengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh dengan seluruh dimensi OCB. Sejalan dengan penelitian (Rahayu, 2017) yang menyimpulkan bahwa ketika seorang pegawai sudah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, maka pegawai tersebut secara otomatis akan berperilaku *organizational citizenship behavior* ditempat ia bekerja, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik juga.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimediasi dengan Komitmen Organisasi

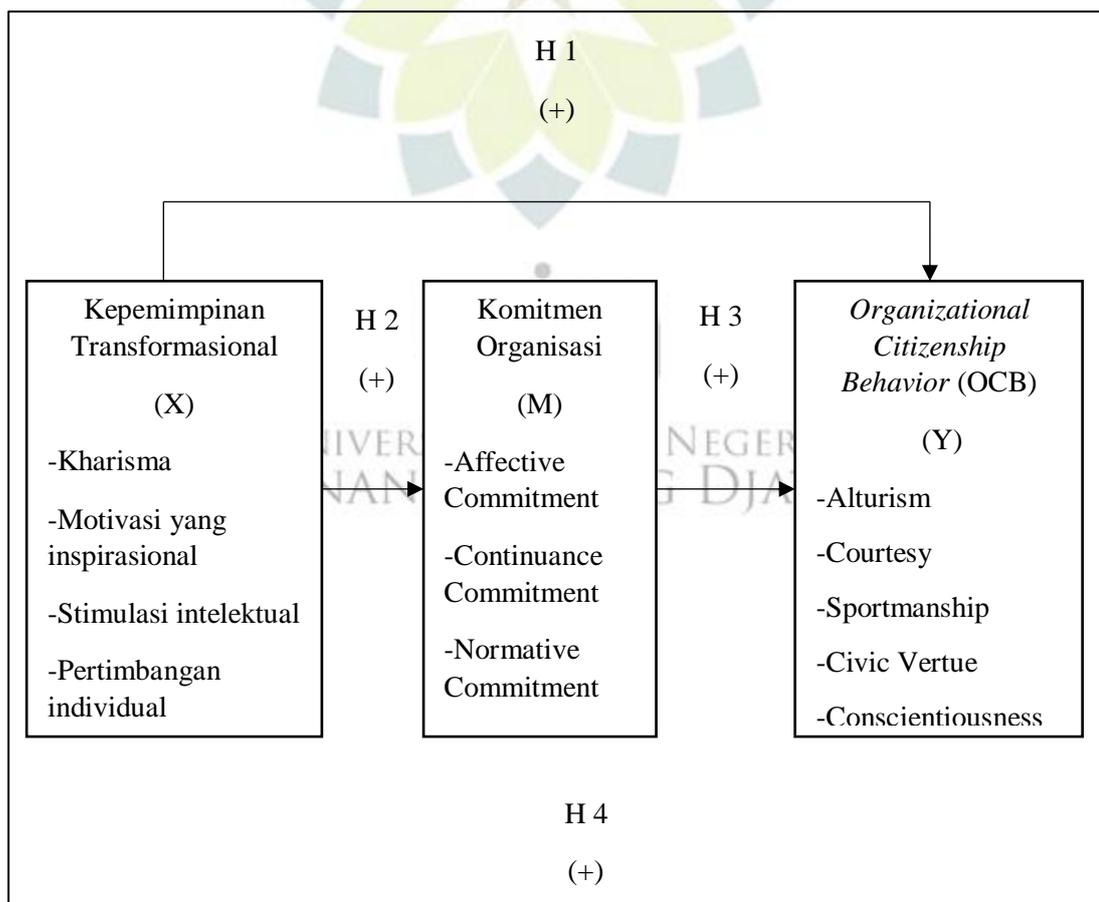
Bushra (2011) menyatakan bahwa “peningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasinya dipengaruhi oleh sikap manajer dalam mendukung pemikiran inovatif pegawai, mempertimbangkan perasaan karyawan sebelum mengambil sebuah tindakan dan keputusan, memberikan waktu kepada karyawan untuk melatih dan mengajarnya, dan membantu dalam perkembangan karyawannya”. Dengan begitu pegawai akan timbul rasa bangga telah ada dalam bagian suatu organisasi dan menemukan keselarasan antara nilai yang mereka pegang dan organisasinya sehingga membuat mereka mampu dalam menerima tugas yang diberikan oleh organisasinya dan cenderung akan timbul rasa untuk melakukan hal positif diluar pekerjaannya.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian (Nadi, Chan, & Yuhelmi, 2013) yang nunjukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Puskesmas non keperawatan di Kabupaten Kerinci, penelitian ini konsisten dengan penelitian (Prabowo, 2014) serta (Lamidi, 2008).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H4 : .Komitmen organisasi berpengaruh memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kerangka Pemikiran



Sumber: Data Dari Jurnal Dan Diolah Oleh Peneliti

Gambar 1 1 Kerangka Pemikiran

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berisikan berbagai temuan atau penelitian-penelitian di masa lampau yang bisa dijadikan sebagai acuan dalam pengerjaan penelitian yang akan digarap. Berikut ini adalah beberapa hasil temuan penelitian terdahulu yang sudah penulis susun terkait dengan *antecedent* Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavioral* sebagai *consequence* dan Komitmen Organisasi sebagai variabel penengah.

Tabel 1 2
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Lamidi (2008)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasi	Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organizational citizenship behavior, dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi organizational citizenship behavior melalui variabel mediating komitmen organisasional
2.	Bushra, Usman, and Neveed (2011)	Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)	<i>Transformational Leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi
3.	Sofiah Khadar Khan dan Mohd Zabid Abdul Rashid (2012)	The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship	Semua variabel independen secara positif memiliki korelasi dengan OCB, komitmen organisasi

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Behavior: A Study of Academics in Private Higher Learning Institutions in Malaysia	merupakan variabel yang berdampak paling signifikan dalam menjelaskan OCB diantara para karyawan. Dan komitmen organisasi juga memperlihatkan hasil yang meyakinkan sebagai variabel yang memediasi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi
4.	Candra Nadi, Syafrizal Chan, dan Yuhelmi (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan kerja dan Kompetensi Pegawai Terhadap OCB Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Naveed R. Khan, Arsalan Mujahid Ghouri, dan Marinah Awang, (2013)	Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms	Variabel transformational Leadership dan Leadership style memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Variabel transactional leadership dan variabel charismatic leadership memiliki pengaruh positif terhadap OCB
6.	Batool (2013)	An Empirical Study on Effect of Transformational Leadership On Organizational Commitment In The Banking Sector Of Pakistan	Transformational leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
7.	Tri Astuti Rahmatun dan Anang Kistyanto (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, gaya kepemimpinan transformasional

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
8.	Rudi Gunawan (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pt First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational citizenship behavior.
9.	Ratya Shafira, Arifiani Endan, dan Siti Astuti Ika Ruhana (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, Kepuasan kerja

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB,
10.	I Gede Krisna Pratama dan Ni Wayan Mujiati (2019)	Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada komitmen organisasional pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Bali, Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada OCB pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Bali, Komitmen organisasional merupakan variabel yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Bali atau dengan kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasional.

Sumber: Data Diambil Dari Jurnal Dan Diolah Oleh Peneliti

H. Hipotesis

Menurut Uma (2017) hipotesis atau dugaan sementara merupakan sesuatu yang diuji berdasarkan hasil dari data praktis maupun empiris pada sebuah penelitian. Hipotesis dibangun atas dasar teori, dapat dijelaskan secara logis atau masuk akal, juga didukung oleh penelitian terdahulu. Pengujian hipotesis diharapkan dapat menemukan jawaban dari masalah penelitian khususnya pada penelitian ini yang menjadi masalah praktis dan empiris. Hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
- H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
- H4: Komitmen organisasi berpengaruh memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).