

**KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL MEMEDIASI
PENGARUH *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP* DAN *LEADER
MEMBER-EXCHANGE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR***

**AFFECTIVE COMMITMENT AS A MEDIATING VARIABLE OF
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP INFLUENCE AND LEADER
MEMBER-EXCHANGE TOWARD ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR**

Cahyo Zul Ikram Sevikro dan Muhammad Zakiy

*Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Ring Road Barat, Tamantirto,
Kasihlan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55184*

vikrozul@gmail.com

zakiy_ishak@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis *Transformasional Leadership* dan *Leader Member-Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi. Objek dalam penelitian ini yakni karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta, yang diantaranya PT. BPRS Margirizki Bahagia, PT. BPRS Madina Mandiri Sejahtera dan PT. Bangun Drajat Warga. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif asosiatif. Pada penelitian ini, data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada 80 karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) *Transformasional Leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif 2) *Leader Member-Exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif 3) Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 4) *Transformasional Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 5) *Leader Member-Exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 6) Komitmen afektif memediasi penuh *Leader Member-Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior*, namun tidak memediasi *Transformasional Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Kata kunci : Komitmen afektif, *Transformasional Leadership*, *Leader Member-Exchange*, *Organizational Citizenship Behavior*.

Abstract

This research was conducted aiming to find out and analyze Transformational Leadership and Leader Member-Exchange toward Organizational Citizenship Behavior with Affective Commitment as a Mediating Variable. The objects of the research were the employees of three BPRS in Yogyakarta among others are PT. BPRS Margirizki Bahagia, PT. BPRS Madina Mandiri Sejahtera, and PT. Bangun

Drajat Warga. This research was a quantitative associative research. In this research, the data was collected by distributing questionnaires to 80 employees in three BPRS in Yogyakarta. The method used for sample collection was saturation sampling. The data analysis technique used was SmartPLS 3.0. The results of the research show that: 1) Transformational Leadership has a significant influence toward affective commitment, 2) Leader Member-Exchange has a positive influence toward affective commitment, 3) Affective commitment has a positive influence toward Organizational Citizenship Behavior, 4) Transformational Leadership has a positive influence toward Organizational Citizenship Behavior, 5) Leader Member-Exchange does not have a significant influence toward Organizational Citizenship Behavior, and 6) Affective commitment completely mediates Leader Member-Exchange with Organizational Citizenship Behavior. However, it does not mediate Transformational Leadership with Organizational Citizenship Behavior.

Keywords: *Affective commitment, Transformational Leadership, Leader Member-Exchange, Organizational Citizenship Behavior.*

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi syariah di Indonesia dewasa ini semakin meningkat. Hal tersebut ditandai dengan banyaknya lembaga keuangan syariah (LKS) yang semakin dikenal di masyarakat. LKS tidak hanya meliputi lembaga keuangan makro, akan tetapi juga meliputi lembaga keuangan mikro seperti Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) (Utomo *et al.*, 2014:1). Persaingan pada industri keuangan syariah yang semakin ketat, membutuhkan kehadiran sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, siap dan kompetitif (Utomo *et al.*, 2014:195).

Manajemen organisasi dituntut harus mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi agar tingkat produktifitasnya tetap tinggi serta memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi. Tolak ukur kualitas dalam organisasi tidak selalu dinilai dari seberapa banyak karyawan berkontribusi terhadap organisasi, akan tetapi dapat dilihat seberapa banyak para karyawan memiliki inisiatif tersendiri dalam menyelesaikan pekerjaan lainnya diluar dari tuntutan pekerjaan wajibnya. Perilaku seperti ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi. Hal ini dapat tercapai apabila organisasi dapat mengembangkan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Ada beberapa faktor

lain yang mempengaruhi timbulnya *organizational citizenship behavior (OCB)* seperti, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan lainnya (Wirawan, 2013).

Sukses tidaknya seorang pemimpin bisa dilihat dari bagaimana pemimpin tersebut menerapkan gaya kepemimpinan terhadap karyawannya, sebab seorang pemimpin adalah panutan dan sorotan dari bawahannya (Wawan, 2015). *Transformasional leadership* menurut Barbuto (2005) menyatakan bahwa pengikut *transformasional leadership* memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengubah perilaku karyawan menjadi lebih baik guna meningkatkan kinerja pada suatu perusahaan atau instansi.

Leader member-exchange (LMX) merupakan perilaku karyawan terhadap pimpinan yang memiliki peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Dengan adanya perlakuan yang baik dari pimpinan akan dapat menciptakan perasaan sukarela dalam diri karyawan untuk dapat berkorban bagi organisasinya.

Faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah komitmen afektif. Jika seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya maka dia akan peduli dengan nasib organisasinya dan berusaha menjadikan organisasinya ke arah yang lebih baik, sedangkan karyawan yang tingkat komitmen terhadap organisasinya rendah maka ia akan cenderung mementingkan urusan pribadinya serta tidak berusaha menjadikan organisasinya ke arah yang lebih baik. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan melakukan tugas yang tidak hanya tugas-tugas yang menjadi kewajibannya saja, tetapi juga melakukan pekerjaan yang lain, ketika ada karyawan lain yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka karyawan yang berkomitmen ini cenderung akan membantu rekannya demi tercapainya tujuan organisasi.

Landasan Teori

Organizational Citizenship Behavior(OCB)

Menurut Greenberg dan Baron (2003), *organizational citizenship behavior* adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Menurut Organ dan Ryan (1994), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan kepada mereka yang melakukannya dan tidak akan diberi hukuman kepada mereka yang tidak melakukannya. *organization citizenship behavior* adalah perilaku tambahan atau sukarela karyawan diluar pekerjaan wajib.

Komitmen Afektif

Komitmen afektif berhubungan langsung dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Allen dan Meyer (1990) memaparkan bahwa setiap komponen organisasi mempunyai dasar yang berbeda. Individu yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi akan tetap bergabung pada organisasinya karena mereka memang menginginkan untuk tetap menjadi anggota organisasinya.

Transformasional Leadership

Bass dan Avolio (1990) dalam Natsir (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah sampai pada tingkatan yang mapan. dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri parapengikutnya.

Leader Member-Exchange(LMX)

Morrow (2005), *leader member-exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang

buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.

Hipotesis

Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap Komitmen Afektif

Yousef (2000) mengemukakan bahwa terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen afektif, “Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: *Transformasional Leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

Pengaruh *Leader Member-Exchange* terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ansari, Daisy & Aafaqi (2001), *leader member-exchange* berhubungan secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Selanjutnya, penelitian tersebut didukung dengan penelitian Leow & Khong (2009, :188) yang membuktikan bahwa *leader member-exchange* secara positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen afektif. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂: *Leader Member-Exchange* berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam penelitian Davoudi (2012), mendapatkan hasil bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan dalam penelitian Purba *et al.*, (2004), diperoleh hasil bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃: Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian Podsakoff *et al.*, 1990 dalam Utomo, (2002) bahwa “perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi”. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄: *Transformasional Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Leader Member-Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian yang dilakukan oleh Ali Asgari *et al.* (2008) yang menghasikan kesimpulan *leader member-exchange* (LMX) berpengaruh positif langsung terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Dalam penelitian Danny & Roy (2014) mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *leadership member-exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di PT. Welco. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₅: *Leader Member-Exchange* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif asosiatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan pada tiga BRPS di Yogyakarta. Tiga BPRS tersebut diantaranya BRPS Margirizki Bahagia, BPRS Madina Mandiri Sejahtera, dan BPRS Bangun Drajat Warga. Teknik yang digunakan untuk menentukan sampel yaitu *sampling* jenuh. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan kuesioner. Teknik pengukuran untuk semua variabel yang terdapat didalam penelitian ini yaitu menggunakan skala *Likert* 5 point. Variabel komitmen afektif, *Organizational Citizenship Behavior*, *Transformasional Leadership*, dan *Leader*

Member-Exchange dalam penelitian ini skor “1” mewakili sangat tidak setuju dan skor “5” mewakili sangat setuju.

Model pengukuran pada setiap variabel dalam penelitian ini didasarkan pada uji validitas dan uji reliabilitas, variabel pada penelitian ini berdasarkan pada hasil dari uji *outer model* yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* (Hair *et al.* 2014). Sedangkan model struktural yakni langkah yang digunakan untuk melihat hubungan antar variabel laten yang terdapat pada model penelitian, variabel pada model struktural berdasarkan pada hasil dari uji *inner model* yang meliputi *path coefficient*.

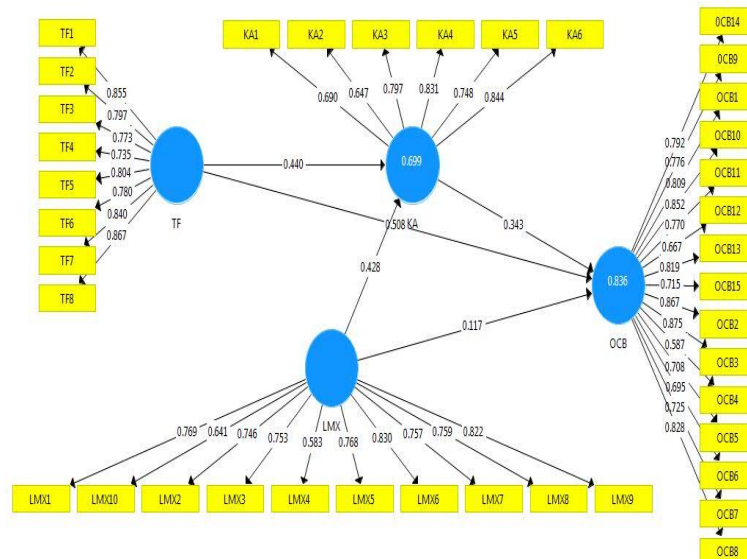
HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Instrument bisa dikatakan valid jika instrument tersebut bisa mengukur yang seharusnya diukur (Cooper dan Schindler, 2014). Pada penelitian ini uji validitas menggunakan metode *convergent validity* dan *discriminant validity* dengan bantuan SmartPLS 3.0.

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Adapun model pengukuran untuk uji validitas bisa dilihat pada gambar 1.



Gambar 1.
Tampilan Output Model Pengukuran

Convergent validity

Nilai *convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai *convergent validity* digunakan untuk mengetahui validitas suatu konstruk. Indikator dikatakan valid jika nilai factor loading di atas 0,5 (nilai original sample), dan nilai probabilitas (P values) di bawah 0,05, dilihat dari data diatas masing-masing indikator mempunyai nilai yang lebih dari 0,5 maka dinyatakan seluruh konstruk atau variabel pada penelitian ini valid.

Selain itu, yang digunakan untuk menilai *convergent validity* yakni dengan cara melihat nilai *average variance extracted (AVE)* yang disyaratkan bahwa model yang baik itu jika nilai AVE masing-masing konstruk nilainya $> 0,5$. Pada tabel dapat dilihat bahwa nilai AVE dari seluruh variabel $> 0,5$ yakni komitmen afektif 0,582, *leader member-exchange* 0,557, *organizational citizenship behavior* 0,593, *transformasional leadership* 0,652. Hal ini berarti bahwa keempat variabel ini telah memenuhi syarat dan dinyatakan sebagai model yang baik

Tabel 1.
Average Variance Extracted (AVE)

Konstruk	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Komitmen Afektif	0,582
<i>Leader Member-Exchange</i>	0,557
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,593
<i>Transformasional Leadership</i>	0,652

Discriminant validity

Discriminant validity dinilai dengan berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstraknya atau dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk.

	<i>Komitmen Afektif</i>	<i>Leader Member-Exchange</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Transformasional Leadership</i>
Komitmen Afektif	0,763			
Leader Member-Exchange	0,805	0,746		
Organizational Citizenship Behavior	0,846	0,828	0,770	
Transformasional Leadership	0,807	0,857	0,884	0,807

Dari tabel di atas dapat diketahui semua variabel mempunyai nilai AVE lebih dari 0,5, yaitu 0.763, 0.746, 0.770, 0.807 sehingga semua variabel tersebut memiliki validitas yang baik.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Internal consistency*. *Reliabilitas instrument* penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *composite reliability* dan koefisien *cronbach's Alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70 (Nunnally, 1996 dalam Ghazali, 2011:43).

Tabel 3.
Nilai Cronbach's alpha dan Composite Reliability

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Komitmen Afektif	0,855	0,892
Leader Member-Exchange	0,910	0,926
Organizational Citizenship Behavior	0,950	0,956
Transformasional Leadership	0,923	0,937

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada PLS dievaluasi dengan R^2 yang bisa di lihat dari tabel. nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat *variance* perubahan variabel

independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai R-square variabel KA sebesar 0,699. Nilai R-square sebesar 0,699 memiliki arti bahwa variabilitas konstruk Komitmen afektif yang dapat di jelaskan oleh variabilitas *transformatioanal leadership* dan *leader member-exchange* sebesar 69,9% sedangkan sisanya 30,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai R-square variabel OCB sebesar 0,836. Nilai R-square sebesar 0,836 memiliki arti bahwa variabilitas konstruk *organizational citizenship behavior* yang dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk *transformatioanal leadership*, *leader member-exchange*, dan Komitmen afektif sebesar 83,6% sedangkan sisanya 16,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Tabel 4.
Nilai *R-square* (R^2)

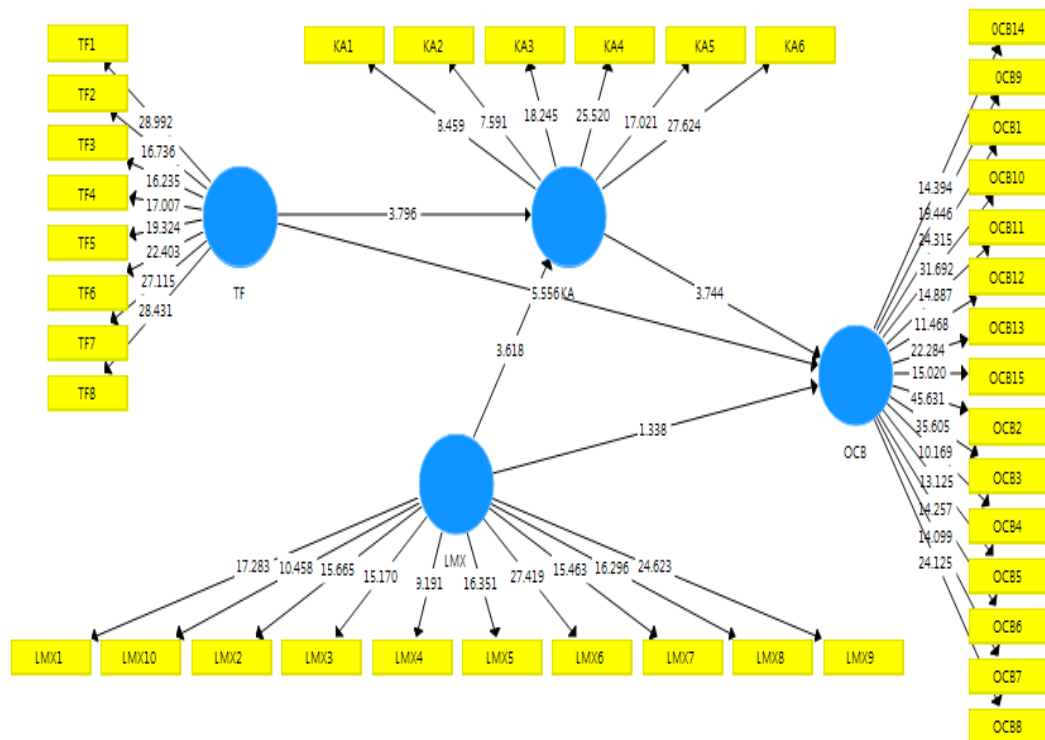
	R^2	Pengaruh dari luar
Komitmen Afektif	0,699 atau 69,9%	0,301 atau 30,1%
Organizational Citizenship Behavior	0,836 atau 83,6%	0,164 atau 16,4%

Adapun model struktural dan nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5.
Hasil Pengujian Hipotesis

	B	T	P
Komitmen Afektif ->Organizational Citizenship Behavior	0,343	3,744	0,000***
Leader Member-Exchange -> Komitmen Afektif	0,428	3,618	0,000***
Leader Member-Exchange ->Organizational Citizenship Behavior	0,117	1,338	0,182
Ttransformatioanal Leadership->Komitmen Afektif	0,440	3,796	0,000***
Ttransformatioanal Leadership->Organizational Citizenship Behavior	0,508	5,556	0,000***

$P \leq 0,10$ ** $P \leq 0,05$ *** $P \leq 0,001$



Gambar 2.
Tampilan Output Inner Model

Berdasarkan dengan nilai Beta Koefisien dan nilai *t-statistic* yang disajikan diatas, maka hasil uji untuk masing-masing hipotesis yaitu sebagai berikut:

Hipotesis 1 menyatakan *transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hipotesis didukung apabila arah hubungan variabel sejalan dengan hipotesis. *Transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hal ini karena nilai t hitung $>$ t tabel ($3,796 > 1,96$) atau P values $<$ $0,05$ ($0,000 < 0,05$), Pengaruhnya positif karena nilai koefisien beta sebesar $0,440$. Maka dari itu hipotesis pertama pada penelitian ini didukung.

Hipotesis 2 menyatakan *leader member-exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hipotesis didukung apabila arah hubungan variabel sejalan dengan hipotesis. *leader member-exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hal ini karena nilai t hitung $>$ t tabel ($3,618 > 1,96$) atau P values $<$ $0,05$ ($0,000 < 0,05$),. Pengaruhnya positif karena nilai koefisien beta sebesar $0,428$. Maka dari itu hipotesis kedua pada penelitian ini didukung.

Hipotesis 3 menyatakan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hipotesis didukung apabila arah hubungan variabel sejalan dengan hipotesis. Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini karena nilai t hitung > t tabel ($3,744 > 1,96$) atau P values < 0,05 ($0,000 < 0,05$), Pengaruhnya positif karena nilai koefisien beta sebesar 0,343. Maka dari itu hipotesis ketiga pada penelitian ini didukung.

Hipotesis 4 menyatakan *transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hipotesis didukung apabila arah hubungan variabel sejalan dengan hipotesis. *Transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada tiga BPRS di Yogyakarta. Hal ini karena nilai t hitung > t tabel ($5,556 > 1,96$) atau P values < 0,05 ($0,000 < 0,05$), Pengaruhnya positif karena nilai koefisien beta sebesar 0,508. Maka dari itu hipotesis keempat dari penelitian ini didukung.

Hipotesis 5 menyatakan *leader member-exchange* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. hipotesis didukung apabila arah hubungan variabel sejalan dengan hipotesis. *leader member-exchange* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada tiga BPRS di Yogyakarta. Hal ini karena nilai t hitung < t tabel ($1,338 < 1,96$) atau P values >0,05 ($0,182 > 0,05$), dan nilai koefisien beta sebesar 0,117. Maka hipotesis kelima pada penelitian ini tidak didukung.

Menurut Haryono (2017:255), jika pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya, maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi dalam penelitian ini bukan merupakan variabel mediasi atau intervening. Jadi, pengaruh mediasi komitmen afektif pada penelitian ini bisa dilihat dari:

Koefisien regresi pengaruh langsung *leader member-exchange* ke *organizational citizenship behavior* sebesar 0,117 (lihat *output Path Coefficient*), koefisien regresi pengaruh tidak langsung *leader member-exchange* ke *organizational citizenship behavior* melalui komitmen afektif yaitu 0,147, dan total pengaruh yaitu 0,147. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung *leader member-exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* lebih kecil

daripada pengaruh tidak langsung *leader member-exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen afektif. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen afektif memediasi pengaruh antara *leader member-exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Koefisien regresi pengaruh langsung *transformatif leadership* ke *organizational citizenship behavior* sebesar 0,508 (lihat output *Path Coefficient*), koefisien regresi pengaruh tidak langsung *transformatif leadership* ke *organizational citizenship behavior* melalui komitmen afektif yaitu 0,151, dan total pengaruh yaitu 0,658. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung *transformatif leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *transformatif leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen afektif. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen afektif tidak memediasi pengaruh antara *transformatif leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji serta menganalisis hubungan antar variabel dan menguji peran mediasi, yakni komitmen afektif terhadap variabel independen dan variabel dependen.

Pengaruh *Transformatif Leadership* terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil pengujian *inner model* yang dilakukan peneliti dengan menggunakan SmartPLS 3.0, maka diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan dukungan penuh pada hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *transformatif leadership* yang ada pada organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yousef (2000) mengemukakan bahwa terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen afektif, “Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Hal tersebut dibuktikan bahwa karyawan yang memiliki kesesuaian baik didalam

menginspirasi serta bisa menjadikan karyawan lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Dengan begitu maka karyawan tersebut akan berkomitmen terhadap organisasinya.

Transformasional leadership dilandasi oleh rasa percaya, kagum, loyal, rasa hormat kepada pemimpinnya, serta pemimpin sebagai inspirasi karyawan dalam bekerja sehingga mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Karyawan dan pemimpin memiliki ketertarikan ketika terdapat adanya kesesuaian antara satu dengan lainnya. Hal tersebut dibuktikan dengan tingginya kesesuaian dengan pemimpin yang dirasakan oleh karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta membuat mereka memiliki komitmen afektif yang tinggi.

Pengaruh *Leader Member-Exchange* terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil pengujian *inner model* yang dilakukan peneliti dengan menggunakan SmartPLS 3.0, maka diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan dukungan penuh pada hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *leader member-exchange* yang ada pada organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ansari, *et al.*, (2001), *Leader member-exchange* berhubungan secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. penelitian tersebut didukung dengan penelitian Leow & Khong (2009), yang membuktikan bahwa *leader member-exchange* secara positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen afektif.

Leader-member exchange merupakan peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Semakin baik hubungan karyawan dengan pemimpin akan memberikan perasaan yang berbeda pada karyawan. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan pemimpin akan lebih bersemangat dalam bekerjanya karyawan juga akan merasa senang dengan pekerjaannya di organisasi, dengan begitu akan meningkatkan komitmen afektif pada karyawan. Hal itu dibuktikan dengan tingginya kesesuaian

dengan pemimpin yang dirasakan oleh karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta membuat mereka memiliki komitmen afektif yang tinggi. Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner dan seperti yang di kemukakan oleh Prasetyawati, (2008) terdapat empat konsep kesesuaian hubungan dengan pemimpin, maka karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta telah merasakan empat kesesuaian tersebut yakni:

- a) *Affect*, yaitu hubungan timbal balik anggota yang saling menguntungkan.
- b) *Loyalty*, mengacu pada ungkapan dari dukungan publik terhadap tujuan dan karakter pribadi dari anggota lain. Pemimpin mendukung anggota untuk lebih maju.
- c) *Contribution*, menggambarkan suatu persepsi jumlah, arah dan kualitas dari aktivitas orientasi kerja dari anggota untuk mencapai tujuan yang menguntungkan
- d) *Professional respect*, mengacu pada derajat persepsi anggota lain dalam membangun reputasi, di dalam atau diluar organisasi yang melampaui garis kerjanya.

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian *inner model* yang dilakukan peneliti dengan menggunakan SmartPLS 3.0, maka diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan dukungan penuh pada hipotesis 3 yang menyatakan bahwa komitmen afektif yang dimiliki karyawan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Hal tersebut berarti bahwa ketika karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta memiliki komitmen afektif yang tinggi maka *organizational citizenship behavior* mereka juga meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Davoudi (2012), bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. dalam penelitian Purba *et al.*, (2004), diperoleh hasil bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen afektif karyawan maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* karyawan. Karyawan yang mencintai

organisasinya atau terlibat secara emosional dengan organisasinya, maka mereka akan melakukan pekerjaan diluar kewajibannya demi kemajuan organisasinya.

Terciptanya hubungan antara komitmen afektif dengan *organizational citizenship behavior*, diintegrasikan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1991) yang peneliti gunakan. Teori tersebut menyatakan bahwa ikatan emosional seorang karyawan pada komitmen afektif dianggap sebagai penentu yang cukup penting bagi loyalitas dan dedikasi. Komitmen afektif karyawan dianggap mempunyai rasa dan juga identifikasi yang dapat meningkatkan perilaku tambahan diluar kewajiban pada organisasi. Pada penelitian ini, berdasarkan jawaban responden dapat dikatakan bahwa mayoritas karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta cenderung melakukan perilaku tambahan diluar kewajiban pada organisasinya. Maka dari itu, mereka memiliki komitmen afektif yang tinggi dan membuat mereka merasa sudah menjadi bagian dari keluarga perusahaan. Selain itu, mereka juga menganggap bahwa pekerjaannya saat ini serta kegiatan yang telah dilakukan merupakan hal yang sangat penting untuk memajukan organisasinya.

Pengaruh Transformasional Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil pengujian *inner model* yang dilakukan peneliti dengan menggunakan SmartPLS 3.0, maka diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan dukungan penuh pada hipotesis 4 yang menyatakan bahwa *transformasional leadership* yang ada pada organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Hal tersebut berarti bahwa ketika karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta memiliki kesesuaian dan nilai-nilai yang tinggi pada pemimpin maka *organizational citizenship behavior* yang ada pada karyawan juga meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Podsakoff *et al.*, 1990 dalam Utomo, (2002) bahwa “perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk

menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi". Dalam penelitian ini, dijelaskan pada saat pemimpin menjadi tolak ukur acuan keberhasilan karyawan pada organisasinya, maka karyawan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Leader Member-Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian *inner model* yang sudah peneliti lakukan dengan menggunakan SmartPLS 3.0, pada hipotesis 5 ini menunjukkan bahwa nilai *p-value* dari *leader member-exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 0,182. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa nilai *p-value* nya lebih besar dari 0,05. Maka dari itu bisa dikatakan bahwa *leader member-exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dari pembahasan sebelumnya, dapat diketahui bahwa *leader member-exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif yang merupakan mediasi. Akan tetapi, pada pembahasan ini terlihat bahwa *leader member-exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut terjadi dikarenakan *leader member-exchange* harus melewati komitmen afektif lebih dahulu sebelum pada akhirnya bisa mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa terjadi mediasi sempurna (*full mediation*).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali Asgari *et al.* (2008) yang menghasilkan kesimpulan *leader-member exchange* berpengaruh positif langsung terhadap *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian Danny & Roy (2014) mendapatkan hasil bahwa Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *leadership member-exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tidak didukungnya penelitian ini memiliki kemungkinan bahwa keterlibatan kerja tidak terjadi begitu saja dan dapat dijelaskan dengan beberapa

alasan. Pertama, pemimpin tidak berhubungan baik dengan seluruh karyawan. Karena kurangnya kontak langsung antara pemimpin dengan karyawan yang bertugas diluar kantor karena kurangnya kontak langsung yang menyebabkan hubungan keduanya tidak sebaik dengan yang bertugas kantor. Kedua, tidak terdapatnya komitmen secara emosional dari karyawan terhadap perusahaannya. Konsekuensinya, karyawan tidak berperilaku *organizational citizenship behavior*. Maka dari itu, untuk membuat karyawan tiga BPRS di Yogyakarta memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* yang tinggi pada perusahaannya maka karyawan harus memiliki komitmen secara emosional terlebih dahulu terhadap perusahaannya. Pada saat pemimpin dan karyawan memiliki hubungan yang bagus baik didalam organisasi maupun diluar, mereka akan merasakan keterikatan secara emosional sehingga perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan lebih tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, maka peneliti memperoleh hasil bahwa pertama, *Transformasional leadership* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapatnya kesesuaian karyawan dengan pemimpin pada organisasi yang membuat mereka berkomitmen terhadap organisasinya. *Leader member-exchange* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kesesuaian dengan kepemimpinan pada organisasinya maka karyawan tersebut akan berkomitmen terhadap organisasinya. Komitmen afektif berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan pada tiga BPRS Yogyakarta memiliki komitmen yang tinggi maka *organizational citizenship behavior* mereka meningkat. *Transformasional leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada tiga BPRS di Yogyakarta dengan nilai *p-value* yang diperoleh sebesar 0,000 yang artinya lebih

kecil dari 0,05. Hal ini dapat dikatakan bahwa adanya kesesuaian antara karyawan dengan cara pimpinan memimpin organisasinya yang membuat adanya *organizational citizenship behavior* pada karyawan di tiga BPRS di Yogyakarta. *Leader member-exchange* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta dengan nilai *p-value* dari sebesar 0,182 yang artinya lebih besar dari 0,05. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang telah dibentuk oleh peneliti yang menyatakan bahwa *leader member-exchange* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen afektif memediasi pengaruh antara *leader member-exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen afektif tidak memediasi pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.

KETERBATASAN DAN PENELITIAN SELANJUTNYA

Penulis menyadari banyak sekali keterbatasan dalam penelitian dan diharapkan untuk penelitian selanjutnya menambah variabel lainnya. Pada penelitian ini hanya menggunakan variabel *transformational leadership* dan *leader member-exchange* yang memengaruhi komitmen afektif dan *organizational citizenship behavior*. Untuk penelitian selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan objek sejenis disarankan supaya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel atau meneliti variabel-variabel lainnya yang berhubungan dengan komitmen afektif dan *organizational citizenship behavior* yang belum diteliti.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Bank Syariah, khususnya pemimpin BPRS Margirizki Bahagia, BPRS Madina Mandiri Sejahtera dan BPRS Bangun Derajat Warga dalam memimpin organisasinya untuk lebih memperhatikan bawahannya dengan membangun rasa percaya terhadap pemimpin baik dari cara memimpin dan menjaga hubungan baik antara pemimpin dengan karyawan, karena akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya karyawan akan memberikan perilaku yang diluar kewajiban karyawan yang aman karyawan tidak sungkan akan melakukan pekerjaan diluar pekerjaan wajibnya untuk membantu menyelesaikan

masalah yang ada pada organisasinya. Hal tersebut dikarenakan untuk membangun organisasi yang baik harus memiliki pemimpin yang dapat mengarahkan karyawannya, organisasi juga membutuhkan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi serta mempunyai keinginan untuk memajukan organisasinya. Penelitian ini memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen afektif dan *organizational citizenship behavior* karyawan, seperti dan *transformasional leadership* dan *leader member-exchange*.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, A.J., & Meyer, J.P. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization" *Journal Of Occupational Psychology*". 63 (1)
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Increasing Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Danny Ch Gosaria dan Roy Setiawan. 2014. Pengaruh Leader Member-Exchange Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Di PT. Welco, Agora Vol. 2, No. 1.
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: UNDIP
- Greenberg, J., & Baron, R.A., 2003, *Behavior in Organizations*, Eight Edition, Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate data analysis*, (Seventh Edition). Upper Saddle River, New Jersey, Person Prentice Hall
- Haryono, Siswoyo, 2017, "*Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS Lisrel PLS*". Cetakan I. Penerbit Luxima Metro Media, Jakarta. Hal 394, 405.
- Morrow, P.C. 1993. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Organ, D.W., & Ryan, K. 1994, *A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior*, *Personnel Psychology*, Vol. 48.
- Prasetyawati, Ika. 2008. *Leader-member Exchange sebagai Pemediasi Pengaruh kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Bawahan*. Universitas Sebelas Maret. Skripsi. Tidak Dipublikasikan.
- Utomo, Anif Punto. Guntur Subagja, Ismi Kushartanto, A Iskandar Zulkarnain. 2014. *Dua Dekade Ekonomi Syariah Menuju Kiblat Ekonomi Islam*. Jakarta: Gres! Publishing

- Utomo, K.W. 2002. kecenderungan kepemimpinan transaksional dan transformasional, dan hubungannya dengan organizational citizenshipbehavior, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. *Journal Riset Ekonomi danManajemen*. Surabaya. Vol. 2. No. 2. hal. 34-52.
- Wawan Apriyanto. 2015, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 4, No. 11, STIESIA Surabaya
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Rajawali Pers.