

BAB IV

HASIL DAN ANALISA PEMBAHASAN

A. Hasil Penyebaran Kuesioner

Data yang diperoleh pada penelitian ini dihasilkan dari metode survey dengan penyebaran kuesioner pada karyawan di tiga BPRS yang berada di Yogyakarta. Tiga BPRS tersebut yaitu: PT. BPRS Margirizki Bahagia, PT. BPRS Madina Mandiri Sejahtera dan PT. BPRS Bangun Drajat Warga. Kuesioner yang digunakan mengacu pada kuesioner-kuesioner yang telah digunakan oleh penelitian sebelumnya. Pada penelitian ini, terdapat empat variabel dengan 39 pernyataan. Pernyataan tersebut diantaranya, 8 pernyataan untuk *transformasional leadership*, 10 pernyataan untuk *leader member-exchange*, 6 pernyataan untuk komitmen afektif, dan 15 pernyataan untuk *organizational citizenship behavior*.

Kuesioner yang peneliti sebarakan yaitu sebanyak 90 kuesioner kepada karyawan tiga BPRS di Yogyakarta. Peneliti melakukan penyebaran kuesioner setelah memperoleh ijin dari pihak HRD tiga BPRS di Yogyakarta. Penyebaran kuesioner dilakukan oleh peneliti dengan bantuan pihak HRD tiga BPRS di Yogyakarta.

Peneliti menyajikan hasil dari penyebaran kuesioner dalam bentuk tabel 4.1. Tabel tersebut menunjukkan jumlah kuesioner yang bisa digunakan pada penelitian ini. Total kuesioner yang peneliti sebarakan yaitu sebanyak 90 kuesioner, dari keseluruhan kuesioner yang disebarakan yang kembali yaitu sebanyak 84 kuesioner. Kemudian, kuesioner yang tidak

kembali kepada peneliti yaitu sebanyak 6 kuesioner dan 4 kuesionernya lagi tidak dapat diolah. Berdasarkan hasil yang peneliti peroleh, maka total kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis yaitu sebanyak 80 kuesioner.

Tabel 4.1
Hasil Penyebaran Kuesioner
Hasil Penyebaran Kuesioner

keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	90
Kuesioner yang tidak kembali	6
Kuesioner yang kembali	84
Kuesioner yang tidak dapat diolah	4
Kuesioner yang dapat diolah	80

B. Karakteristik Responden

1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

Pada tabel di bawah ini menunjukkan bahwa total jumlah nasabah yang menjadi responden dalam penelitian ini berjumlah 80 responden yang terdiri dari 55% berjenis kelamin laki laki dan sisanya 45% berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4. 2
Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Presentase
Laki-laki	44	55%
Perempuan	36	45%
Total	80	100%

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Alamat

Pada tabel di bawah ini menunjukkan alamat tinggal responden karyawan pada tiga BPRS yang ada di Yogyakarta. Sebagian besar berdomisili di Kota dan Sleman dengan jumlah 25 % berdomisili di Kota, 15% berdomisili di Sleman dan sisanya berdomisili di Bantul, Gunungkidul, Kulon Progo dengan jumlah presentase sebanyak 43,7% berdomisili di Bantul, 10% berdomisili di Gunung Kidul, dan 6,3% berdomisili di Kulon Progo.

Tabel 4. 3
Karakteristik Berdasarkan Alamat Responden

Alamat	Jumlah (orang)	Presentase
Bantul	35	43.7%
gunungkidul	8	10%
Kulonprogo	5	6.3%
Kota	20	25%
Seleman	12	15%
Jumlah	80	100%

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pada tabel di bawah ini menunjukkan bahwa terdapat 22 nasabah dengan umur 20 sampai dengan 25 tahun, 24 nasabah dengan umur 26 sampai dengan 31 tahun, 16 responden dengan umur 32 sampai dengan 37 tahun dan 18 responden dengan umur lebih dari 37 tahun.

Tabel 4. 4
Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (orang)	Presentase
20-25 tahun	22	27,50%
26-31 tahun	24	30,00%
32-37 tahun	16	20,00%
Diatas 37 tahun	18	22,50%
Total	80	100%

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pada tabel di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 12,50% berpendidikan sma sederajat, 58,70% berpendidikan diploma, 28,80% berpendidikan s1

Tabel 4. 5
Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
SMA	10	12,50%
Diploma	47	58,70%
S1	23	28,80%
Total	80	100%

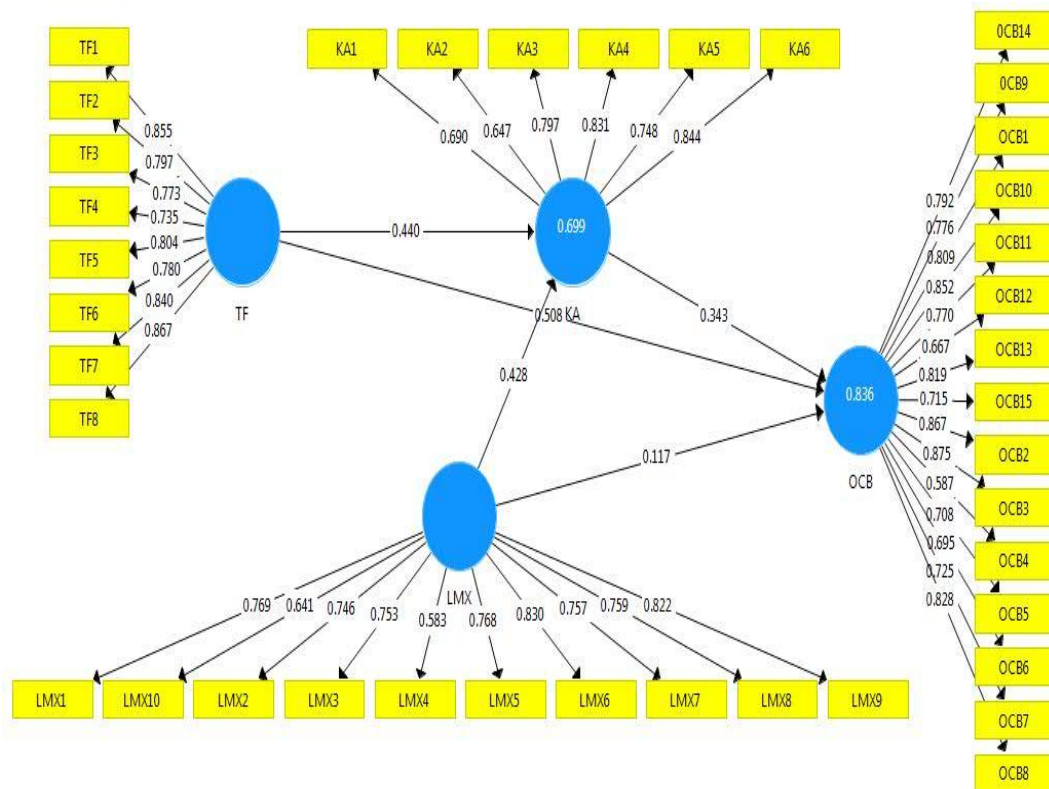
C. Uji Validitas

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. Berdasarkan metode penelitian yang sudah dijelaskan pada bab 3, sebelum selanjutnya melakukan analisis data, maka langkah pertama yang dilakukan yaitu melakukan uji kualitas instrument yakni uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Adapun model pengukuran untuk uji validitas bisa di lihat pada gambar 4.1



Gambar 4.1

Tampilan Output Model Pengukuran

a. *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.

Pada penelitian ini, terdapat empat variabel dengan 39 indikator. Indikator tersebut diantaranya, 8 indikator untuk *Transformasional Leadership*, 10 indikator untuk *LeaderMember-Exchange*, 6 indikator untuk Komitmen afektif, dan 15 indikator untuk *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan keterangan gambar diatas dapat peneliti jelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstruk atau variabel *transformasional leadership* diukur dengan indikator TF1-TF8. Semua indikator mempunyai nilai *loading factor* diatas 0,5, yaitu TF1 0,855, TF2 0,797, TF3 0,773, TF4 0,735, TF5 0,804, TF6 0,80, TF7 0,840, TF8 0,867.
- 2) Konstruk atau variabel *leader member-exchange* diukur dengan indikator LMX1-LMX10. Semua indikator mempunyai nilai *loading factor* diatas 0,5, yaitu LMX1 0,769 LMX2 0,746, LMX3 0,753, LMX4 0,583, LMX5 0,768, LMX6 0,830, LMX7 0,757, LMX8 0,759, LMX9 0,822, LMX10 0,641.
- 3) Konstruk atau variabel komitmen afektif diukur dengan indikator KA1-KA6. Semua indikator mempunyai nilai

loading factor diatas 0,5, yaitu KA1 0,690, KA2 0,647, KA3 0,797, KA4 0,831, KA5 0,748, KA6 0,844.

- 4) Konstruk atau variabel *Organizational Citizenship Behavior* diukur dengan indikator OCB1-OCB15. Semua indikator mempunyai nilai *loading factor* diatas 0,5, yaitu OCB1 0,809, OCB2 0,967, OCB3 0,875, OCB4 0,587, OCB5 0,708, OCB6 0,695, OCB7 0,725, OCB8 0,828, OCB9 0,776, OCB10 0,852, OCB11 0,770, OCB12 0,667, OCB13 0,819, OCB14 0,792, OCB15 0,715.

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 4.6
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

Berdasarkan dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa setiap indikator yang ada pada penelitian ini dapat dinyatakan valid dan data pada penelitian ini dapat diolah lebih lanjut karena memenuhi syarat *convergent validity*.

b. *Discriminant validity*

Discriminant validity merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai atau tidak. Sebelum uji diskriminan *validity* maka akan dilihat dulu nilai *average variance extracted (AVE)*. Nilai AVE digunakan untuk mengetahui nilai validitas suatu konstruk. Kriteria AVE agar suatu variabel valid adalah harus di atas 0,50 (Haryono, 2017:375).

Tabel 4.7
Dicriminant Validity

	<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.

Discriminant validity Cross Loading, dapat diketahui rata-rata indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing konstraknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya, maka disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut.

Discriminant validity selanjutnya diukur dengan membandingkan nilai akar AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk. Nilai akar AVE dapat dilihat dari output nomor 2 yaitu *discriminant validity* pada kolom *fornell larcker*

criterion. Dapat diketahui nilai akar AVE yaitu: KA 0,763, LMX 0,746, OCB 0,770, TF 0,807.

Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat nilai akar *average variance extracted* (AVE) setiap konstruk lebih rendah daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Akar AVE konstruk variabel KA 0,763 lebih rendah daripada korelasi antara konstruk KA dengan LMX sebesar 0,805, KA dengan OCB sebesar 0,846, dan KA dengan *transformational leadership* (TF) sebesar 0,807. Begitu juga dengan variabel lainnya nilai akar AVE juga lebih rendah. Dengan ini maka dapat dikatakan sesuai uji dengan akar AVE ini model tidak memiliki discriminant validity yang baik.

Karena berdasar uji Convergent Validity dan uji reliabilitas sudah didapat item-item dan variabel yang layak, dan analisis Discriminant validity menggunakan nilai Cross loading sudah menunjukkan hasil yang baik, dan nilai AVE juga sudah di atas 0,5 semua, maka analisis SEM PLS tetap layak untuk dilanjutkan.

D. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstuk. Suatu alat ukur atau instrumen yang berupa kuesioner dikatakan dapat memberikan hasil ukur yang stabil atau konstan, bila alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Oleh sebab itu perlu dilakukan uji reliabilitas.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal bila jawaban seorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reabilitas 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 (Nunnaly, 1996 dalam Ghozali, 2011:43).

Berikut merupakan data hasil analisis dari pengujian composite reliability maupun cronbach alpha:

Tabel 4.8
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

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2018

Hasil pengujian berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa hasil composite reability maupun cronbach alpha menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai minimum 0,70. Hal tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Dengan kata lain semua konstruk atau variabel penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang fit, dan semua pertanyaan

yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

E. Hasil Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Model Struktural (*inner Model*)

Model struktural pada PLS dievaluasi dengan R^2 yang bisa dilihat dari tabel . nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat *variance* perubahan variabel indeviden terhadap variabel dependen.

Tabel 4.9
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%

Sumber: Data Diolah Dengan Smart Pls,2018

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 *transformasional leadership* dan *leader member-exchange* sebesar 69,9% sedangkan sisanya 30,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

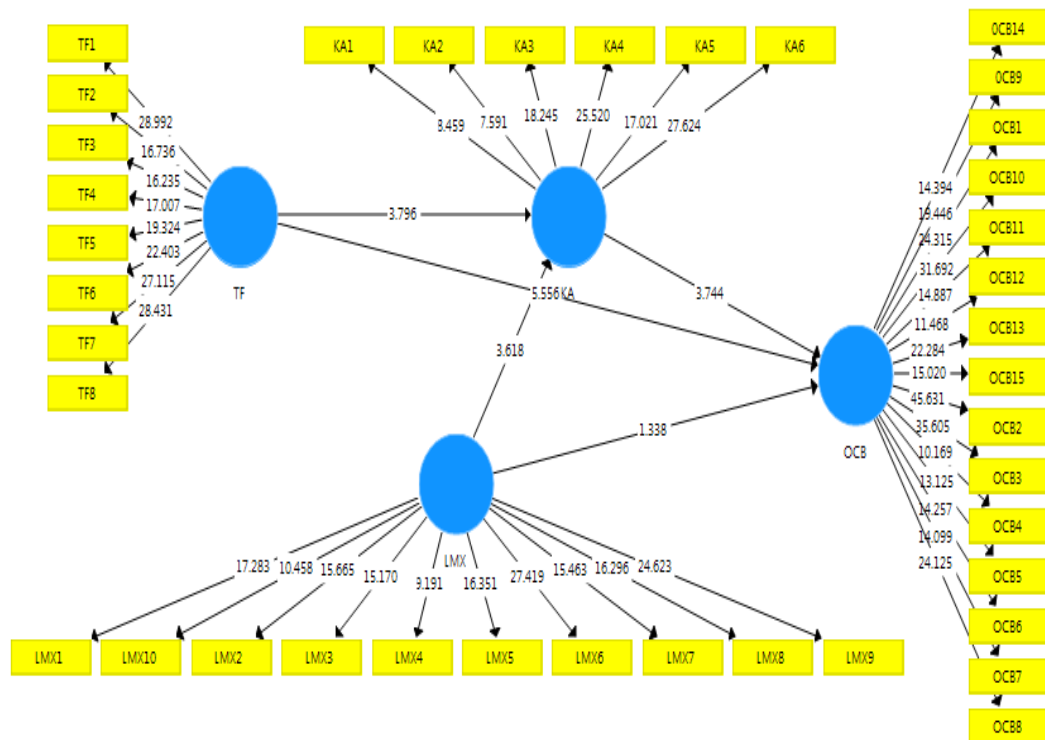
Nilai *R-square* variabel OCB sebesar 0,836. Nilai *R-square* sebesar 0,836 memiliki arti bahwa variabilitas konstruk *organizational citizenship behavior* yang dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk *transformasional leadership*, *leader member-exchange*, dan

Komitmen afektif sebesar 83,6% sedangkan sisanya 16,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Semakin besar angka R-square menunjukkan semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya.

Tabel 4.10
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
Ttransformasional Leadership- >Komitmen Afektif	0,440	3,796	0,000***
Ttransformasional Leadership- >Organizational Citizenship Behavior	0,508	5,556	0,000***



Gambar 4.2
Tampilan Output *Inner Model*

Standar dari didukungnya hipotesis penelitian yaitu: jika koefisien atau arah hubungan variabel (dilihat dari nilai *original sampele*) sejalan dengan hipotesisnya, jika nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. maka ada pengaruh. Berdasarkan dengan nilai beta koefisien dan nilai *t-statistic* yang disajikan diatas, maka hasil uji untuk masing-masing hipotesis yaitu sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hipotesis didukung apabila arah hubungan variabel sejalan dengan hipotesis. *Transformational 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.
2. 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.
 3. 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.
 4. 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.

5. 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.

2. Analisis jalur (*Path analysis*)

Analisis jalur atau Path analysis merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Analisis jalur akan membantu dalam melihat besarnya koefisien secara langsung dan tidak langsung dari variabel terikat terhadap variabel bebas, dengan memperhatikan besarnya koefisien tersebut maka bisa di bandingkan besarnya pengaruh secara langsung dan tidak langsung. Selanjutnya dilakukan analisis pengaruh mediasi

untuk mengetahui apakah variabel mediasi atau interveningitu memediasi pengaruh variabel independen terhadap dependen atau tidak.

a. Pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total

Analisis ini untuk mengetahui besarnya koefisien pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total, sehingga dapat diketahui apakah variabel mediasi memediasi pengaruh variabel independen terhadap dependen atau tidak. Hasil koefisien analisis jalur dapat dilihat pada output *Specific Indirect Effects* dan *Total Effects*.

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.

Pengaruh mediasi komitmen afektif pada penelitian ini bisa dilihat dari:

1. 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*.

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

Tabel 4.11
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

	Pernyataan Hipotesis	Keterangan
H ₁	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Afektif Komitmen</i>	Didukung
H ₂	<i>Leader member-exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>komitmen afektif</i>	Didukung
H ₃	<i>Komitmen afektif</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	Didukung
H ₄	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	Didukung
H ₅	<i>Leader Member-Exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak didukung

F. Pembahasan Hasil Penelitian

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

1. Pengaruh *Transformational 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 *transformasional 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. Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner dan seperti yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994) terdapat empat konsep

kesesuaian, maka karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta telah merasakan empat kesesuaian tersebut yakni:

- a) *Idealized Influence* (karisma), Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai role model dalam perilaku, sikap, maupun komitmen bagi bawahannya. Bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya.
- b) *Inspirational Motivation* (Inspirasi) Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.
- c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.
- d) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu) Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan

berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (mentor). Melalui interaksi personal, diharapkan prestasi para karyawan dapat semakin meningkatkan.

2. 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), *Leadermember-exchange* berhubungan secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. penelitian tersebut didukung dengan penelitian Leow & Khong (2009), yang membuktikan bahwa *leadermember-exchange* secara positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen afektif. Hal tersebut dibuktikan bahwa karyawan yang memiliki kesesuaian dan kedekatan dengan pemimpinnya maka karyawan tersebut akan berkomitmen terhadap organisasinya.

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. Hubungan baik antara pemimpin dan karyawan akan meningkatkan rasa senang dan nyaman bekerja pada organisasi dengan begitu akan meningkatkan komitmen afektif karyawan kepada organisasi.
- b) *Loyalty*, mengacu pada ungkapan dari dukungan publik terhadap tujuan dan karakter pribadi dari anggota lain. Pemimpin mendukung anggota untuk lebih maju. Dengan adanya dukungan penuh dari pemimpin untuk menjadikan karyawan menjadi lebih maju maka karyawan akan loyal kepada pemimpin dan organisasinya dengan begitu akan meningkatkan komitmen afektif pada karyawan.

- c) *Contribution*, menggambarkan suatu persepsi jumlah, arah dan kualitas dari aktivitas orientasi kerja dari anggota untuk mencapai tujuan yang menguntungkan. Ketika karyawan dapat berkontribusi membantu pemimpin dalam memajukan organisasinya maka karyawan akan merasa bangga dengan begitu karyawan akan memberikan yang lebih baik lagi kepada organisasinya maka akan meningkatkan komitmen afektif karyawan tersebut.
- d) *Professional respect*, mengacu pada derajat persepsi anggota lain dalam membangun reputasi, di dalam atau diluar organisasinya yang melampaui garis kerjanya. Ketika sudah terjalin hubungan yang erat antara karyawan dengan pemimpin maka karyawan akan memberikan yang terbaik untuk pemimpin dan organisasinya serta karyawan tidak akan sungkan melakukan suatu hal yang melebihi kewajibannya baik didalam ataupun diluar organisasi. Maka dengan adanya rasa dan dorongan yang besar dari karyawan akan meningkatkan komitmen afektif yang ada pada karyawan.

3. 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.

4. 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*.

5. 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 behaviour*. 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.