

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMITMEN AFEKTIF

Heru Kurnianto Tjahjono

Fajar Prasetyo

Majang Palupi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

herukurnianto@umy.ac.id

fajarprasetyo@gmail.com

majang_palupi@uii.ac.id

Abstract

The aims of this study are to explore a number of antecedents that affect the organizational citizenship behavior. The antecedent of organizational citizenship behavior is transformational leadership while affective commitment serves as a mediation variable. The respondents in this research are lecturers at private universities in Special Province of Yogyakarta Province. The number of samples used is 145 respondents by using purposive sampling. The analytical technique used in this study is Structural Equation Modeling (SEM). Based on the analysis, the influence of transformational leadership on the behavior of organizational citizenship is positively significant while transformational leadership to the affective commitment has significant positive effects, and the same also for affective commitment to behavior organizational citizenship which has a significant positive effect. The results of this study explain the phenomenon of organizational citizenship behavior among the lecturers which is increasingly demanding profession. The role of transformational leadership and affective commitment of lecturers are also becoming increasingly important.

Keywords: *transformational leadership; affective commitment; and organizational citizenship behavior.*

PENDAHULUAN

Dosen adalah sumber daya manusia yang paling sentral dalam dunia perguruan tinggi yang bertugas menjalankan Tri Dharma perguruan tinggi meliputi: 1) pendidikan dan pengajaran, 2) penelitian dan pengembangan dan 3) pengabdian masyarakat. Dosen merupakan sumber daya manusia yang unik, karena sosok dosen adalah karyawan perguruan tinggi dan seorang profesional yang memiliki tugas Tri Dharma perguruan tinggi. Kinerja mereka di perguruan tinggi juga bersifat unik dan kontekstual dalam berinteraksi dengan mahasiswa sehingga kinerja dosen seringkali melampaui aspek formal pekerjaan mereka.

Perilaku *extra-role* atau biasa dikenal sebagai *organization citizenship behavior* (OCB) menjadi isu penting dalam pembentukan sikap dan perilaku positif dosen di tempat kerja yang dituntut bekerja melampaui aspek formal kerja (Raineri, Paille, & Morin, 2012; Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, & Lee, 2003). Hal ini berkaitan dengan sikap, perilaku dan kinerja dosen yang memiliki hubungan erat dengan pendidikan yang dituntut semakin integratif mencakup pembentukan karakter mahasiswa. Dosen yang memiliki *organizational citizenship behavior* disebut sebagai (*good citizen*) atau karyawan yang baik. Pada tingkat persaingan dalam industri perguruan tinggi yang begitu ketat saat ini, perilaku *extra-role* sumber daya manusia yang terlibat di dalam organisasi menjadi semakin penting khususnya dalam pembelajaran mahasiswa yang semakin *demanding* dan komprehensif.

Pada konteks kinerja dosen, *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku positif dan kontekstual dosen dengan mengekspresikan bentuk kecintaan, loyalitas, rasa memiliki yang tinggi, kesediaan dan sukarela untuk bekerja, membantu orang lain serta memberikan kontribusi pada perguruan tinggi bahkan lebih dari yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku OCB ini menjadi sangat dibutuhkan dalam dunia pendidikan. Pembentukan karakter mahasiswa dan peningkatan kinerja perguruan tinggi yang komprehensif adalah konsekuensi dari totalitas yang dilakukan dosen dalam menunaikan tugas tri dharma perguruan tinggi. Apabila perguruan tinggi memiliki dosen yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi, maka perguruan tinggi menjadi semakin mudah dalam membangun sinergi antar anggota di dalamnya. Hal ini didukung sejumlah studi yang menjelaskan peran OCB pada kinerja (Khan, Jam, & Ramay, 2010; Martinez, 2015; Kolade, Ogunnaike & Osibanjo, 2014).

Organ (2006) memaparkan *bahwa organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bersifat independen, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan dapat meningkatkan peran keefektifan di dalam organisasi (Van, Vandewalle, Kostiva, Latham, & Cummings, 2000; Love, Macy, & Rea, 2002). Dengan demikian *organizational citizenship behavior* menjadi hal yang penting dalam lingkungan perguruan tinggi untuk kesuksesan dan tercapainya tujuan organisasi (Khan, Jam, & Ramay, 2010; Martinez, 2015). Perilaku *extra-role* memungkinkan dosen memiliki peranan yang melebihi dari tugas pokok, diantaranya, menyampaikan pelayanan kepada anak didik di luar proses belajar mengajar, memotivasi dan membantu kolega sejawat, serta memiliki perasaan senang dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan oleh organisasi.

Kajian anteseden *organizational citizenship behavior* mengalami perkembangan menarik (Rioux & Penner, 2001). Sejumlah studi menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh aspek lingkungan organisasional dan individual. Salah satu faktor eksternal dan internal adalah, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional. Bass (1997) mengklasifikasikan kepemimpinan dalam dua jenis, diantaranya yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memperlakukan bawahan seperti *partner* kerja dan menganggap mereka sudah dewasa dalam memahami dan melaksanakan suatu pekerjaan (Yukl, 2010). Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang membangun sikap

dan perilaku karyawan melalui pendekatan *reward* atau hukuman berkaitan dengan baik/buruknya karyawan dalam melaksanakan tugas (Yukl, 2010).

Pendekatan kepemimpinan transformasional mampu mendorong dan memengaruhi karyawan melalui inspirasi dan keteladanan sosok pemimpin. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Supartha (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional serta kepuasan kerja. Kemampuan pemimpin dalam mengelola orang tidak terlepas dari karakteristik mereka (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Allen & Shannock (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasional menjadi salah satu bidang penelitian yang telah banyak menimbulkan minat dalam organisasi karena studi ini dapat memengaruhi perilaku dan mendorong individu dalam berkomitmen agar mereka berkontribusi dengan baik pada organisasinya. Morrow (2011) menyatakan bahwa komitmen merupakan sikap yang lebih dari sekedar loyalitas pasif bagi organisasi, melainkan melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi sehingga karyawan yang bersangkutan bersedia memberikan sesuatu yang lebih dari diri mereka sebagai kontribusi bagi kepentingan organisasi.

Mercurio (2015) mengemukakan komitmen organisasional dalam tiga aspek yaitu komitmen normatif, komitmen kontinuan dan komitmen afektif. Komitmen normatif mengacu pada situasi seorang individu yang tetap bertahan di dalam suatu organisasi karena mereka memiliki rasa tanggung jawab dan kewajiban didalam organisasi atas dasar nilai-nilai dan kepercayaan yang mereka yakini. Komponen komitmen kontinuan mengacu pada komitmen atas dasar biaya dan resiko yang individu kaitkan dengan meninggalkan organisasi. Komponen komitmen afektif merupakan keterlibatan seseorang dengan organisasinya atas dasar perasaan cinta. Menurut Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002); Mercurio (2015); Tjahjono, Palupi, & Yuasmara (2015) dari ketiga konsep komitmen organisasional tersebut secara khusus, komitmen afektif memiliki hubungan yang paling kuat dengan tingkah laku dalam bekerja yang diinginkan oleh organisasi dibanding dengan dua model komitmen lainnya.

Keberhasilan lembaga jasa pendidikan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan kinerja dosen serta karyawan pada umumnya, maka kualitas sumber daya manusia didalam suatu organisasi dapat dilihat dari seberapa banyak para karyawan yang memiliki inisiatif tersendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya diluar deskripsi pekerjaan. Melalui perilaku kewargaan organisasional dosen diharapkan lebih memahami keberadaan organisasi tempat mereka bekerja dengan segala keterbatasan dan memiliki rasa sukarela dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya demi meningkatkan kualitas dan produktifitas dalam organisasi *extra-role*.

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior

Organ (2006) dikuatkan oleh Kim (2014) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang timbul dari inisiatif karyawan sendiri tanpa mempertimbangkan *reward* formal dari organisasi namun secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas

organisasi. Ada beberapa dimensi *organizational citizenship behavior* yakni, *altruism* yang mengacu pada perilaku gemar menolong, *conscientiousness* yang mengacu pada seorang karyawan dimana ia berusaha bekerja melebihi kewajiban dan tugasnya, *sportsmanship* perilaku yang mengacu pada suatu toleransi ketika ada permasalahan didalam organisasi, *courtesy* mengacu pada perilaku seseorang yang gemar menjalin hubungan baik dengan temannya dan *civic virtue* yang merupakan perilaku karyawan di mana mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap organisasinya.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran yang semakin strategis dalam menggerakkan orang (Albrecht & Andreetta, 2011). Yukl (2010) mendefinisikan arti dari kepemimpinan yakni, proses seorang pemimpin memengaruhi orang lain agar mengetahui, mengerti dan juga menyetujui mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Menurut Bass (1997) model kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang sangat membangkitkan semangat sehingga dapat mendorong dan memotivasi bawahan, agar dapat berkembang dan mencapai kinerja yang lebih tinggi, melewati yang diperkirakan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran maupun *reward* bagi kinerja yang ditunjukkan oleh bawahan, namun lebih didasari dengan komitmen dan kepercayaan (Bass, 1997).

Yukl (2010) mengemukakan pandangan Bass (1997) mengenai empat dimensi kepemimpinan transformasional di antaranya, karisma yang ditandai dengan kuatnya visi dan misi sehingga menumbuhkan kebanggaan dan rasa hormat, inspirasional yang mencakup kapabilitas dari seorang pemimpin dalam menjadi panutan bagi karyawannya, pertimbangan individual dimana seorang pemimpin memberikan *personal care* bersifat *mentoring* untuk meningkatkan kinerja karyawan dan stimulus intelektual yang diberikan seorang pemimpin agar karyawan gemar mengemukakan ide-ide yang membangun untuk kepentingan organisasi.

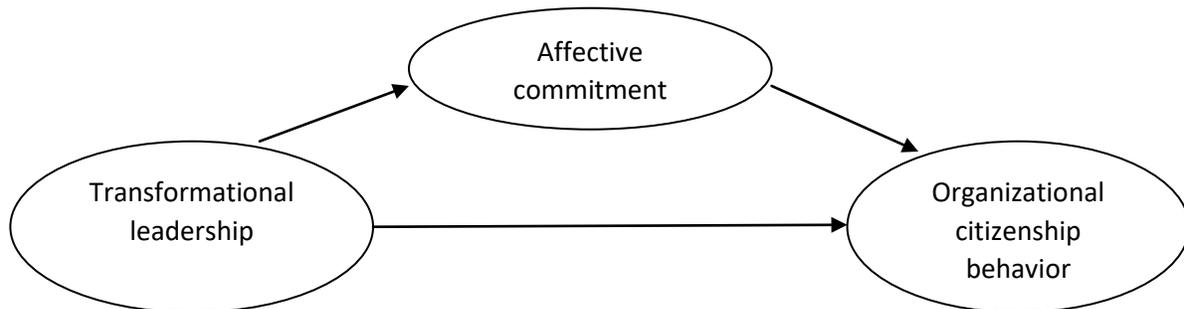
Komitmen Afektif

Komitmen organisasional merupakan bentuk keterikatan karyawan dengan organisasi. Morrow (2011) menjelaskan bahwa ikatan karyawan dan organisasi dapat mendorong sinergi dan pencapaian tujuan organisasional. Hal tersebut ditandai dengan tiga hal yakni: 1) kesediaan untuk menerima nilai dan tujuan organisasi, 2) kesiapan dan kesediaan untuk bekerja dengan sepenuh hati atas nama organisasinya, dan 3) keinginan untuk bertahan sebagai anggota organisasi atau menjadi bagian dari organisasi (Morrow, 2011). Meyer *et al.*, (2002) mengemukakan bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai keadaan psikologi yang menggambarkan ikatan antara karyawan dengan perusahaan atau keterkaitan emosional yang mendorong bawahan senantiasa bertahan di dalam organisasi atau tidak, yang terindikasi dalam tiga komponen, yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif memiliki ikatan emosional yang kuat dan melekat pada diri seseorang untuk mengidentifikasi dan

melibatkan dirinya dengan organisasi (Meyer *et al.*, 2002). Komitmen afektif mengacu pada sisi emosional pada diri seseorang sehingga menyebabkan karyawan tersebut akan tetap setia pada organisasi atau perusahaan dimana dia bekerja karena adanya keinginan dalam dirinya untuk tetap bertahan.

Kepemimpinan transformasional yang sangat inspirasional, berkarisma, mampu memberi perhatian secara individu dapat menimbulkan perilaku positif karyawan, yaitu *organizational citizenship behavior*, dalam hal ini dosen, mengingat profesi dosen saat ini menjadi sangat tinggi tuntutananya (Nugroho, 2015; Khan, Ghouri, & Awang, 2013; Pangesti, Tjahjono, & Maryati, 2013). Selain itu pemimpin yang transformasional juga dapat mendorong komitmen afektif karyawan sehingga mereka bersedia bekerja keras melampaui *reward* yang diberikan organisasi (Kim, 2012; Kim, 2014). Oleh karenanya komitmen afektif pada dosen menjadi sangat penting, karena akan mendorong dosen bekerja secara totalitas, melebihi tugas dan tanggung jawab sesuai deskripsi pekerjaannya (Morrow, 2011).

Berdasarkan pemikiran diatas, maka dikembangkan rerangka pemikiran bahwa pada perguruan tinggi diperlukan kepemimpinan transformasional yang akan mendorong komitmen afektif dosen, yang pada akhirnya akan mendorong perilaku positif dosen yang berupa *organizational citizenship behavior*.



Gambar 1
Rerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan transformasional yang didalamnya berisi nilai-nilai seperti, karisma, inspirasional, perhatian individu dan stimulus intelektual memiliki hubungan yang kuat untuk memungkinkan memunculkan sikap dan perilaku positif karyawan (Nugroho, 2015; Khan, Ghouri, & Awang, 2013; Pangesti, Tjahjono, & Maryati, 2013). Salah satu *outcome* ataupun perilaku positif adalah *organizational citizenship behavior*. *Outcome* dalam bentuk sikap dan perilaku lebih banyak disebabkan peran kepemimpinan. Dampak dari dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional seperti perhatian individu yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawannya, yang bertujuan agar karyawan dapat memaksimalkan kinerja pekerjaannya dan memiliki rasa kepercayaan diri yang tinggi bahkan terbangun ikatan emosional bukan hanya dengan atasan namun juga dengan organisasi. Hal tersebut memungkinkan dapat membuat karyawan memiliki

rasa peduli yang lebih terhadap teman sejawatnya dan organisasinya. Penelitian Permana & Handoko (2013); Adipurwa & Riana (2015) dan beberapa studi lainnya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan pada perilaku kewargaan organisasional. Hal ini dikuatkan oleh studi empiris Windarti (2016); Tonkin (2013); Kim, 2014; Dominguez, Enache, Sallan, & Simo, 2013; Cho & Dansereau (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*.

Kepemimpinan transformasional melibatkan aspek yang melampui proses transaksional dan berdampak pada afeksi karyawan. Supartha (2016) menjelaskan kepemimpinan transformasional dapat berdampak pada komitmen afektif. Kepemimpinan transformasional yang di dalamnya sosok yang menularkan inspirasi, nilai-nilai, adanya perhatian individual yang diberikan kepada karyawan dan memberi contoh berperan dalam membangun komitmen afektif (Windarti, 2016). Sejumlah studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen afektif karyawan (Kim, 2012; Kim, 2014). Penelitian Ye Hoon Lee (2017); Rahayu (2017) menemukan bahwa kepemimpinan dengan gaya transformasional memiliki pengaruh positif signifikan pada komitmen afektif.

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada komitmen afektif.

Komitmen afektif karyawan cenderung mendorong karyawan bekerja dengan totalitas. Mereka tidak lagi terlalu sensitif dengan aspek transaksional (Morrow, 2011). Hal yang menjadi mungkin, mereka bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab yang ada dideskripsi pekerjaannya. Komitmen afektif merupakan suatu ikatan berbasis pada nilai-nilai dan afeksi yang bersifat emosional. Artinya individu yang memiliki komitmen afektif yang tinggi memiliki ikatan emosional yang begitu dekat dengan organisasi sehingga mereka berusaha memberikan yang terbaik bagi kepentingan organisasinya. Sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Zeinabadi (2010) dan Kim (2014) diperoleh hasil komitmen afektif mempunyai pengaruh yang kuat pada dimensi *altruism, courtesy, civic virtue* dan *conscientiousness* serta keseluruhan *organizational citizenship behavior*. Studi tersebut sejalan dengan pandangan Susilo, Minarsih, & Warso (2016); Permana & Handoko (2013) dan juga studi empiris Windarti (2016) bahwa komitmen afektif berperan menjelaskan *organizational citizenship behavior*.

H3: Komitmen afektif berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*.

Dalam model psikologis dampak dari sebuah intervensi dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berdampak pada sikap dan kemudian perilaku. Dampak langsung kepemimpinan transformasional pada *organizational citizenship behavior* tampak pada perilakunya. Pada sejumlah studi merujuk pada Ajzen (1991) didukung penelitian Tjahjono & Palupi (2014) yang menjelaskan tahapan sikap dan perilaku. Pandangan ini didukung studi empiris yang dilakukan Kim (2014) bahwa komitmen afektif memediasi secara sempurna pengaruh

kepemimpinan transformasional pada *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan konsep di atas maka komitmen afektif dihipotesiskan sebagai variabel pemediasi dalam model ini.

H4: Komitmen afektif memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada *organizational citizenship behavior*

METODE PENELITIAN

Responden pada studi ini adalah dosen tetap di perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan jenis data primer. Penelitian ini menggunakan teknik *convenience sampling* yakni, merupakan teknik untuk menentukan sejumlah sampel dari penelitian atas dasar kemudahan untuk memperoleh data (Tjahjono, 2015). Data yang digunakan sebanyak 145 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program AMOS versi 20.

Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 10 item pernyataan yang dimodifikasi dari Bass (1997) oleh Morales, Montes, & Jover (2008), komitmen afektif diukur menggunakan 8 item pernyataan dengan merujuk Solinger, van Olffen, & Roe (2008) yang dimodifikasi oleh Mercurio (2015) serta *organizational citizenship behavior* menggunakan 11 item pernyataan dari Organ (2006) yang dimodifikasi oleh Kolade, Ogunnaike, & Osibanjo (2014). Skala yang digunakan adalah likert 1 sd 5.

Tabel 1
Uji Kualitas Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Item	<i>Factor Loading</i>	Ket	ST ^2	SUM1	1- ST^2	SUM2	CR
KT10	0,67	Valid	0,44		0,56		
KT9	0,80	Valid	0,63	5,95	0,37	4,05	0,90
KT8	0,77	Valid	0,59		0,41		
KT7	0,78	Valid	0,60		0,40		
KT6	0,79	Valid	0,62		0,38		
KT5	0,83	Valid	0,69		0,31		
KT4	0,72	Valid	0,52		0,48		
KT3	0,79	Valid	0,62		0,38		
KT2	0,79	Valid	0,62		0,38		
KT1	0,80	Valid	0,62		0,38		

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Hasil pengujian validitas kepemimpinan transformasional, dan keseluruhan item pertanyaan adalah valid. Kemudian untuk pengujian realibilitas pada variabel kepemimpinan transformasional menghasilkan nilai CR yang lebih besar dari 0,70 sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 2
Uji Kualitas Instrumen dan Data (KA)

Item	<i>Factor Loading</i>	Ket	ST ^2	SUM1	1- ST^2	SUM2	CR
KA1	0,81	Valid	0,65	5,68	0,35	2,32	0,93
KA2	0,78	Valid	0,61		0,39		
KA3	0,83	Valid	0,68		0,32		
KA4	0,88	Valid	0,78		0,22		
KA5	0,82	Valid	0,67		0,33		
KA6	0,91	Valid	0,83		0,17		
KA7	0,93	Valid	0,86		0,14		
KA8	0,78	Valid	0,60		0,40		

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Dari hasil pengujian validitas komitmen afektif untuk keseluruhan item pertanyaan sebanyak 8 butir didapatkan hasil bahwa semua item pertanyaan valid, dikarenakan memiliki nilai signifikansi diatas 0,5 sehingga dapat dikatakan valid. Sedangkan dalam pengujian realibilitas pada variabel komitmen afektif mendapatkan hasil nilai dari CR yang lebih besar dari 0,70 sehingga alat ukur dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

Tabel 3
Uji kualitas Instrument dan Data (PKO2)

Item	<i>Factor Loading</i>	Ket	ST ^2	SUM1	1- ST^2	SUM2	CR
PKO1	0,62	Valid	0,38		0,62		
PKO2	0,76	Valid	0,57	5,71	0,44	4,29	0,88
PKO3	0,74	Valid	0,55		0,45		
PKO5	0,65	Valid	0,42		0,58		
PKO6	0,71	Valid	0,50		0,50		
PKO7	0,82	Valid	0,67		0,33		
PKO8	0,85	Valid	0,72		0,28		
PKO9	0,71	Valid	0,50		0,50		
PKO10	0,83	Valid	0,69		0,31		
PKO11	0,84	Valid	0,69		0,30		

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Tabel 3 telah menunjukkan bahwa seluruh item dari variabel PKO dapat dikatakan valid dengan nilai CR > 0,7 sehingga dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian berikutnya.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *z value* (*critical ratio* atau C.R pada *output* AMOS 22.0), dan dari nilai *skewness* dan kurtosis sebaran data, diperoleh nilai kritis sebesar $\pm 2,58$

pada tingkat signifikan 0,001 (Ghozali, 2017). Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dapat dilihat melalui output AMOS *Mahalanobis Distance*. Kriteria yang digunakan yaitu tingkat $p < 0,001$. Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan X^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur yang digunakan dalam penelitian. Hasil menunjukkan bahwa data terbebas dari *outlier*.

Tabel 4
Uji Goodness of Fit Model

Goodness of fit index	Cut-off value	Model Penelitian	Keterangan
<i>significant probability</i>	$\geq 0,05$	0,00	Tidak Fit
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil	568,19	Tidak Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,07	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,78	Tidak Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,75	Tidak Fit
CMIN/DF	$\leq 2,0$	1,63	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,92	Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,93	Fit

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Berdasarkan hasil pengujian kesesuaian model dan uraian di atas didapat bahwa tingkat kesesuaian model belum semuanya baik. Hal ini diindikasikan dengan nilai *probability*, GFI, dan AGFI karena nilainya yang masih dibawah standar penerimaan dan dikatakan bahwa model tidak fit. Namun dengan melihat indeks lainnya yaitu RMSEA, CMIN/DF, TLI dan CFI yang nilainya sesuai dengan standar penerimaan atau model bisa dinyatakan fit, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun pada penelitian ini adalah baik. Ghozali (2017) menyatakan bahwa jika ada satu atau dua kriteria *goodness of fit* yang terpenuhi maka secara keseluruhan model dapat dikatakan baik (fit).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 5 berikut adalah hasil pengujian hipotesis

Tabel 5
Hasil Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis	Standardized Regression	P value	Keputusan
H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada <i>organizational citizenship behavior</i>	0,71	0,00	Didukung
H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada komitmen afektif	0,40	0,00	Didukung
H3: Komitmen afektif berpengaruh positif pada <i>organizational citizenship behavior</i>	0,51	0,00	Didukung

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* menunjukkan hasil yang positif signifikan. Hal ini memperlihatkan bahwa ketika kepemimpinan transformasional tinggi maka akan semakin tinggi perilaku kewargaan organisasional. Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu mengubah kepentingan individu pribadi menjadi sebuah kepentingan kelompok agar dapat bermanfaat secara kolektif. Pada praktiknya, dosen perguruan tinggi swasta sebagai tenaga pendidik profesional tentunya memiliki jam yang padat, mereka tidak hanya mengajar pada jam kerja saja dan mereka memegang peran aktif dalam lingkup manajerial organisasi untuk mengembangkan kampus agar memiliki kualitas yang baik. Namun, dengan adanya kepemimpinan transformasional yang tinggi di dalam organisasi, maka akan memunculkan *organizational citizenship behavior* yang dapat meningkatkan fungsi dan efektifitas didalam organisasi. Kepemimpinan transformasional yang didalamnya berisi nilai-nilai seperti karisma, inspirasional, stimulus intelektual dan perhatian individu telah membuktikan dan memberikan pengaruh terhadap munculnya perilaku kewargaan organisasional terhadap dosen perguruan tinggi swasta. Hal ini sesuai dengan review Pangesti, Tjahjono, & Maryati (2013) yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional dapat mempunyai pengaruh yang luar biasa terhadap para pengikutnya. Hal tersebut telah banyak didukung oleh data empiris. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Adipurwa & Riana (2014), yang menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasional sangat dipengaruhi secara positif dan significant oleh kepemimpinan transformasional. Penelitian ini juga searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryanata & Ardana (2014) dan Khan, Ghouri, & Awang (2013), dimana keduanya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hipotesis kedua menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan significant antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi komitmen afektif. Menurut Ye Hoon Lee (2017) ada tiga cara seorang pemimpin transformasional dalam memengaruhi pengikutnya, teori ini disebut dengan "Teori berbasis konsep diri" yakni dengan, melalui peningkatan diri individu, melalui peningkatan identifikasi sosial dan melalui hubungan nilai kerja. Pemimpin transformasional meningkatkan kemampuan diri pada dosen tetap dengan menetapkan suatu ekspektasi tinggi dan memberikan arahan yang spesifik, sehingga dosen tahu apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya, pemimpin transformasional berusaha untuk meningkatkan identitas sosial dosen agar seorang individu merasa bahwa dirinya dihormati yang kemudian nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin transformasional dapat diterima dengan baik oleh dosen tetap. Sepanjang proses tersebut, seorang pemimpin transformasional dapat mengubah individu dari yang sebelumnya kurang produktif dapat menjadi orang yang berdedikasi, berkomitmen dan menjadi seorang yang pekerja keras. Dengan kata lain, adanya dorongan individu yang diberikan oleh pemimpin transformasional dapat memotivasi dosen tetap yang kemudian memunculkan komitmen afektif terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ye Hoon Lee (2017), yang membuktikan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap

perilaku kewargaan organisasional. Hasil penelitian tersebut juga sesuai dengan penelitian Suryadinatha & Rahyuda (2017) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif.

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya semakin kuat komitmen afektif karyawan maka akan semakin kuat juga *organizational citizenship behavior*. Adanya rasa senang dalam mengembangkan karier, merasa termotivasi dengan sosok pemimpin, kemudian adanya rasa kedekatan dan terikat secara emosional pada perguruan tinggi yang dimiliki oleh dosen tetap akan mendorong *organizational citizenship behavior* diantaranya yakni, menaati peraturan dan prosedur yang ada di dalam organisasi, memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi organisasi, membantu pekerjaan teman sejawat agar lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa dosen yang dirinya merasa terikat secara emosional pada organisasi, mereka akan lebih bersedia mencurahkan waktu, keterampilan dan kemampuan mereka pada perguruan tinggi sehingga hal tersebut akan memunculkan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini mendukung studi yang dilakukan oleh Tree & Suryoko (2016), yang memastikan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif signifikan pada perilaku kewargaan organisasional. Kemudian penelitian sejenis yang dilakukan oleh Susilo, Minarsih, & Warso (2016) mendukung pernyataan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional.

Hipotesis keempat adalah untuk menentukan peran komitmen afektif sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dengan OCB, dimana penelitian ini membandingkan *direct effect* dan *indirect effect*. Hasil menunjukkan *direct effect* lebih besar ($1,07 \times 0,44 = 0,47 < 0,51$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) kepemimpinan transformasional pada *organizational citizenship behavior* melalui komitmen afektif adalah lebih kecil daripada *direct effect* kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Ini bermakna peran mediasi tidak terjadi. Hal ini disebabkan adanya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional pada OCB lebih kuat.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif terhadap perilaku kewargaan organisasional pada dosen perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan sebagai berikut kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional, dan tidak terjadi peran mediasi komitmen afektif pada model pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional pada OCB adalah lebih kuat.

IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian empiris yang memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional ternyata sangat mendorong timbulnya komitmen afektif dan perilaku kewargaan (OCB), maka perguruan tinggi perlu mengembangkan kepemimpinan transformasional. Untuk itu para pemimpin seperti dekan, para wakil dekan, kepala program studi dan para pemimpin lainnya perlu mengikuti berbagai *workshop* agar dapat mengembangkan pola kepemimpinan yang berkarisma, inspirasional, dapat mendorong kemampuan intelektual para dosen dan juga mampu memperhatikan para dosennya secara individu. Selain itu, terbukti bahwa komitmen afektif mampu mendorong timbulnya perilaku kewargaan karyawan (OCB) pada dosen, untuk itu perguruan tinggi harus dapat meningkatkan komitmen afektif dosen.

KETERBATASAN DAN SARAN

Walaupun metode penelitian telah dilakukan dengan hati-hati, tetap terdapat beberapa keterbatasan, yaitu: pertama, jumlah sampel cukup kecil dibandingkan total dari populasi dosen perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta sehingga generalisasi relatif terbatas. Disarankan untuk penelitian dimasa yang akan datang dapat menambah jumlah sampel. Kedua, penelitian ini mengambil data dengan menggunakan satu sumber informasi yaitu individu dosen perguruan tinggi swasta sehingga juga dapat berpotensi menimbulkan bias terkait hasil dari penelitian meskipun peneliti sudah mengupayakan untuk mereduksi potensi bias tersebut. Akan lebih baik apabila penelitian dimasa yang akan datang dapat menggunakan juga dosen tetap pada perguruan tinggi negeri. Ketiga, penelitian ini hanya melihat kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif sebagai anteseden dari OCB dosen. Disarankan untuk penelitian selanjutnya dapat melihat juga peranan kepemimpinan transaksional (Yukl, 2010), komitmen normative dan kontinuan (Mercurio, 2015) sebagai anteseden dari OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services, 24*, 228-237.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 350-369.
- Adipurwa, A. A. G. K., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior guru SMA Negeri 3 Denpasar. *Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 4*(3), 693-714.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211.

- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American psychological association*, 130-139.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.
- Dominiguez, M.L., Enache, M., Sallan, J.M., & Simo, P. (2013). Transformasional leadership as an antecedents of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10), 2147-2152.
- Ghozali, I. (2017). *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 24*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Khan, N. R., Ghouri, A. M., & Awang, M. (2013). Leadership Style and Organizational Citizenship Behaviour in Small and Medium Scale Firms. *Researchers World Journal of Arts, Science & Commerce*, 144-154.
- Khan, Z., Jam, & Ramay. (2010). The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *Journal of Social Sciences*. 15(3).
- Kim, H. (2014). Transformasional leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of south korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
- Kim, H. (2012). Transformational leadership and organisational citizenship behavior in the public sector in South Korea: the mediating role of affective commitment. *Local Government Studies*, 38(6), 867-892.
- Kolade, O., Ogunnaiké, O. & Osibanjo, A. (2014). Organizational citizenship behaviour, hospital corporate image and Performance, 16(1), 36-48.
- Love, M. S., Macy, G., & Rea, C.B. (2002). Considerations for the cooperative workplace: collectivism and sense of community. *Current Topics in Management*, 7, 279-296.
- Martinez, R. N. (2015). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Performance in Women's Sport Teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 27(2), 200-215.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature review. *Human Resource Development review*, 14(4), 389-414.
- Morales, V. J. G., Montes, F. J. L., & Jover, A. J. V. (2008). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation. *British Academy of Management*, 19, 199-319.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.
- Nugroho, A. P. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga. *Diponegoro Journal of social and politic*, 1-10.

- Organ, D. W. (2006). *Organizational Citizenship Behaviour Its Nature, Antecedents, and Consequences*. United States of America: Sage Publications Ltd.
- Pangesti, G. R., Tjahjono, H. K., & Maryati, T. (2013). The influence of transformasional leadership, motivation factor, and hygiene factor toward job satisfaction of Balai Besar Latihan Ketransmigrasian Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 4(1), 31-44.
- Permana, E., & Handoko, H. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Perilaku Kewargaan Organisasional Dengan Komitmen Afektif sebagai Pemeditasi Studi pada SMK negeri 2 Tasikmalaya. Tesis S2 MM UGM.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R (1990). *Transformasional Leader Behaviour and their effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour*. JAI Press Inc., Indiana
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Podsakoff, N.P. & Lee, J.Y. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and the recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rahayu, E. S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 138-145.
- Raineri, N., Paille, P., & Morin, D. (2012). Organizational Citizenship Behavior: An Intergenerational Study. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 147-177.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70-83.
- Suryadinatha & Rahyuda, A. G. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dengan mediasi perasaan bangga menjadi pengikut. *E-Journal Manajemen Unud*, 3683-3710.
- Supartha, I. G. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen organisasi dengan OCB dan kepuasan kerja sebagai mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 3677-3705
- Suryanata & Ardana K. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behaviour*. 1155-1170.
- Susilo, J. P., Minarsih, M. M., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada Karyawan SPBU Semarang. *Journal of Manajemen*, 2(2), 1-11.
- Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2014). Model konseptual intensi berwirausaha berbasis teknologi informasi (ti). *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 5(1), 1-10
- Tjahjono, H. K. (2015). *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Visi Solusi Madani MM UMY
- Tjahjono, H. K., Palupi, M., & Yuasmara, P.G. (2015). Peran pemediasian kepuasan karir pada pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural karir pada komitmen afektif karyawan swasta di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Akmenika*, 12(1), 563-573.

- Tonkin, T. H. (2013). Authentic versus transformational leadership: assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior on followers. *International Journal of Business and Public Administration*, 10(1), 40-61.
- Tree, E., & Suryoko, S. (2016). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif terhadap kinerja karyawan melalui variabel organization citizenship behavior (ocb) sebagai variabel intervening pada pt. temprina media grafika semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1-14.
- Van, D, L., Vandewalle, D., Kostiva, T., Latham, M.E., & Cummings, L.L. (2000). Collectivism, Propensity to trust and self esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 213-223.
- Windarti, A. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional pada PKO dengan komitmen afektif sebagai pemediasi. Tesis Universitas Gadjah Mada.
- Ye Hoon Lee, B. W. (2017). *Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: Mediating role of affective commitmen*. SAGE, 1-10.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice hall
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (ocb) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.

