

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN OCB SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Imam Baihaqi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Agama Islam Negeri Salatiga
imam4733@gmail.com

Saifudin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Agama Islam Negeri Salatiga
saifudi@iainsalatiga.ac.id

Abstract

This study aims to determine the influence of Organizational Culture, Transformational Leadership Style and Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening variable on employees of BSI KC Semarang. The sample used in this study were 44 respondents with the sampling technique saturated sampling technique. The method of collecting data is by giving a questionnaire. The analysis technique in this research includes regression analysis, statistical test, classical assumption test and path analysis. Furthermore, processing the data that has been obtained is processed with SPSS tools. Based on the results explains that: 1) organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, 2) transformational leadership style has no effect on employee performance, 3) organizational commitment has no effect on employee performance, 4) OCB has a positive effect and significant on employee performance, 5) organizational culture has no effect on ocb, 6) transformational leadership style has no effect on OCB, 7) organizational commitment has a positive and significant effect on OCB, 8) ocb does not mediate the effect organizational culture on employee performance, 9) OCB does not mediate the effect of transformational leadership style on employee performance, 10) OCB is able to mediate the influence of commitment or organization of employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Transformational Leadership Style, Organizational Commitment, Employee Performance, OCB

Abstrak

Penelitian ini bertujuan guna mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *Intervening* pada karyawan BSI KC Semarang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 44 responden dengan teknik pengambilan sampel teknik *sampling* jenuh. Adapun metode dalam mengumpulkan data dengan memberikan kuesioner. Teknik analisis dalam penelitian ini meliputi analisis regresi, uji statistik, uji asumsi klasik dan *path analysis*. Selanjutnya pengolahan data yang telah diperoleh diolah dengan program SPSS. Berdasarkan hasil yang diperoleh menjelaskan bahwa: 1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 3) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 4) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB, 6) gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap ocb, 7) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, 8) OCB tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, 9) OCB tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, 10) OCB mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, OCB

PENDAHULUAN

Selama beberapa tahun ini tahap pertumbuhan industri di Indonesia khususnya sektor perbankan telah berkembang dengan baik dan stabil. Dengan perkembangan serta persaingan yang cukup ketat pada sektor perbankan merupakan indikasi karena setiap

bank berupaya mengembangkan sumber dayanya dengan optimal, baik itu dari segi individu, kelompok sampai dengan organisasi. Fenomena ini tentu menjadi suatu kewajiban bagi para pelaku bisnis khususnya perbankan syariah untuk menerapkan strategi dan mengelola sumber daya dengan optimum

sehingga dapat memenangkan persaingan tersebut, maka dari itu perlu adanya sumber daya insani atau SDM. Bidang ini sangat penting dalam manajemen yang merujuk pada *human resource* (Almasri, 2016). Manajemen SDM menjadi pokok esensial yang dibutuhkan dalam perusahaan guna mendukung implementasi strategi bisnis yang efektif dan meningkatkan daya saing perusahaan. Secara luas manajemen sumber daya manusia mencakup proses memajemen sumber daya secara optimal dan efisien dengan melakukan perencanaan, dorongan, pengendalian yang dilakukan melalui rekrutmen, seleksi, pengembangan karir, pemberian kompensasi, dan lain-lain dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama (Sofie & Fitria, 2018).

Kinerja karyawan memiliki peran yang vital pada suatu organisasi di perusahaan. Dengan anggapan kinerja telah dijadikan sebagai cerminan dari kemampuan suatu perusahaan yang berhubungan dengan pengelolaan dan pengalokasian sumber dayanya pada bidang tertentu. Kinerja menjadi salah satu pokok pembahasan atas baik buruknya pihak manajemen perihal keputusan yang diambil, perusahaan akan mendapat keuntungan apabila kinerjanya baik namun pada saat mengalami fluktuasi maka pihak manajemen perusahaan perlu mengevaluasi kembali sumber daya yang dipakai (Fadude et al., 2019).

Elemen yang dikatakan lazim untuk mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Gambaran umum budaya organisasi lebih tertuju pada kebiasaan atas nilai yang sudah terbentuk di dalam perusahaan serta mengikat seluruh anggota yang pada akhirnya berdampak pada tingkah laku anggota tersebut (Ilmih, 2018). Beberapa fakta empiris membuktikan adanya hubungan antara budaya organisasi atas kinerja karyawan, meliputi riset dari Fajar & Fermayani (2019) yang hasilnya

budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil tersebut didukung oleh riset dari Wagiman & Sutanto (2018) yang menunjukkan adanya hubungan positif signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun sebaliknya, penelitian dari Widiastuti (2018) hasilnya menunjukkan budaya organisasi pengaruhnya negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan sendiri tujuannya mengubah pola pikir karyawan untuk menjadi lebih baik yang mengindikasikan kepentingan individual harus dikesampingkan dahulu, hal tersebut dinamakan dengan gaya kepemimpinan transformasional (Lestari & Suryani, 2018). Sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan perusahaan ditentukan oleh kualitas dan pengalamam dari pemimpin (Liyas, 2018). Selanjutnya telah terbukti secara empiris perihal hubungan gaya kepemimpinan transformasional atas kinerja karyawan. Diantaranya riset oleh Akbar (2015), menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional positif dan signifikan pengaruhnya atas kinerja karyawan, penelitian ini didukung oleh Gita & Yuniawan (2016) yang hasilnya mengatakan kinerja karyawan dipengaruhi secara positif signifikan oleh gaya kepemimpinan transformasional. Namun berbanding terbalik dari hasil riset Yuwono et al. (2020), yang hasilnya menjelaskan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan atas kinerja karyawan.

Elemen lain yang tentu dapat menjadi dampak atas naik turunnya kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi sangat erat hubungannya terhadap tingkah laku pekerja dalam merealisasikan loyalitas dan partisipasi pada saat bekerja di

dalam organisasi maupun perusahaan. Menurut Edison (2017) komitmen diartikan dengan motivasi secara psikologis yang bersifat positif, dimana jika karyawan menginginkan karirnya melejit harus berlandaskan komitmen yang kuat. Terdapat bukti temuan meliputi riset dari Nadapdap (2017) serta Susanti & Palupiningdyah (2016) yang hasilnya komitmen organisasi secara positif signifikan mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Akan tetapi berbeda hasil temuan dari Waterkamp et al. (2017) yang menunjukkan kinerja karyawan tidak dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

Sementara itu, *organizational citizenship behavior* tidak luput atas hubungannya dengan kinerja karyawan. OCB sangat erat kaitannya dengan tingkah laku yang ada di dalam diri seorang individu di lingkungan kerja yang timbul karena dasar inisiatif dan bersifat bebas. Sikap ekstra tersebut tercipta atas dasar individu berkontribusi melampaui perannya ditempat kerja dan memungkinkan untuk diberikan *reward* sesuai hasil kerjanya (Kurniawan et al., 2019). Bukti penelitian yang dilakukan oleh Permana et al. (2019) menyebutkan OCB dapat mempengaruhi hubungan budaya organisasi atas kinerja karyawan secara signifikan. Namun tidak searah oleh temuan Sari (2016) yang menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh dari budaya organisasi atas kinerja karyawan melalui OCB. Sedangkan peneliti lain menyatakan hasil yang berbeda, yakni dilakukan oleh Prahesti et al. (2017) yang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan atas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan perantara OCB. Hasil temuan lain dibuktikan oleh Nurnaningsih & Wahyono (2017) bahwa OCB mampu memediasi perantara komitmen organisasi atas kinerja karyawan. Namun hasil tersebut tidak sejalan dengan riset dari Sitio (2021) dengan hasil bahwa OCB

terbukti tidak berpengaruh dalam menjadi perantara hubungan komitmen organisasi atas kinerja karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Riset ini berjenis kuantitatif yang datanya berupa digit dengan analisis regresi linier berganda melalui perantara alat bantu program SPSS. Teknik pengambilan sampel pada riset ini menggunakan teknik *sampling* jenuh, hal tersebut memang lazim dilaksanakan apabila jumlah atas populasi yang sebenarnya relatif sedikit, yakni tidak lebih dari 30 orang (Sugiyono, 2013). Target sampel yang peneliti pilih merupakan seluruh karyawan BSI KC Semarang yang berjumlah 44 karyawan. Sumber pengumpulan datanya menggunakan sumber data primer yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada informan. Sedangkan skala pengukuran yang dipakai adalah jenis skala interval dengan skala 1-10.

Konsep dan Operasional

Variabel konstruk pada riset tertentu dapat dibagi menjadi tiga yakni variabel independen, variabel dependen, dan variabel *intervening* (Sugiyono, 2013). Budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi sebagai variabel independen. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen, sementara *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening*.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja secara bentuk dan jumlah yang diraih oleh karyawan pada saat bekerja dengan mengikuti prosedur dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Menurut kajian Mathis & Jackson (2010) indikator kinerja karyawan meliputi: *quantity of output, quality of output, timelines of output, effectiveness of*

work completed, supervision needs, self influence.

Budaya Organisasi

Sistem berbagi arti yang ditunjukkan oleh anggota, lantas keadaan tersebut menjadi pembeda organisasi satu dengan organisasi lainnya termasuk menggambarkan karakteristik umum dari kultur organisasi dan memperlihatkan bagaimana anggota dalam memandang karakteristik dari budaya organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2017). Menurut Denison & Mishra (1995) indikator budaya organisasi diantaranya: *mission culture, adaptive culture, clan culture, bureaucratic culture.*

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu *skill* yang dimiliki pimpinan guna dijadikan sebagai dorongan suatu tim mencapai visi misi yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2008). Adapun indikator pada variabel ini menurut Maquieira et al. (2020) diantaranya: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.*

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah sikap yang menggambarkan perilaku melampaui tugas formalnya sekaligus sebuah dedikasi kepada organisasi dan kemauannya yang tinggi demi kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan personal (Suparyadi, 2015). Indikator komitmen organisasi yang dipaparkan Meyer & Allen (1997) antara lain: *affective commitment, continuance commitment, normative commitment.*

Organizational Citizenship Behavior

Merupakan sikap individual yang sifatnya *free*, sukarela dan secara tidak langsung mendapat pengharapan *reward*, dimana hal ini mampu meningkatkan efektifitas jalannya organisasi (Organ et al., 2006). Menurut Organ

(1988) indikator OCB meliputi: *altruism, conscientiousness, civic virtue, sportmanship, courtesy.*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 1
Hasil Uji Regresi

Model	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	28.568	7.859	3.635	.001
Budaya Organisasi (X ₁)	.445	.197	2.261	.029
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	.015	.127	.117	.907
Komitmen Organisasi (X ₃)	-.439	.222	-1.981	.055
Organizational Citizenship Behavior (Z)	1.090	.143	7.621	.000

Dari penyajian data Tabel 1 lantas dapat dituliskan model regresi sebagai berikut:

$$Y = 28,568 + 0,445 X_1 + 0,015 X_2 + -0,439 X_3 + 1,090 Z e$$

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 2
Hasil Uji R²

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	.912 ^a	.832	.815
			4.766

Berdasarkan Tabel 2 disimpulkan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,912 yang menunjukkan adanya relasi kuat antara variabel bebas dan variabel terikat karena nilainya mendekati 1. Sementara *Adjusted R Square*=0,815 artinya variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebas sebesar 81,5%.

Uji Parsial

Tabel 3
Hasil Uji t Persamaan 1

Model	B	Std. Error	Beta	Sig.
(Constant)	4.707	8.659	.544	.590
Budaya Organisasi	.170	.216	.161	.786
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.091	.139	-.106	.654
Komitmen Organisasi	.792	.211	.779	.001

Tabel 4
Hasil Uji t Persamaan 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	28.568	7.859		3.635	.001
Budaya Organisasi	.445	.197	.355	2.261	.029
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.015	.127	.015	.117	.907
Komitmen Organisasi	-.439	.222	-.364	-1.981	.055
Organizational Citizenship Behavior	1.090	.143	.918	7.621	.000

Sesuai hasil pada Tabel 4 diambil kesimpulan yang berupa variabel budaya organisasi memperoleh signifikansi sebesar $0,029 < 0,05$ dan nilai t hitung 2,261, artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan transformasional signifikansinya sebesar $0,907 > 0,05$ dan nilai t hitung 0,117, artinya gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lalu komitmen organisasi memiliki signifikansi sebesar $0,055 > 0,05$ dan nilai t hitung -1,981, artinya komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan OCB memiliki signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung 7,621, artinya OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Bersama-sama

Tabel 5
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4398.988	4	1099.747	48.419	.000 ^b

Dari Tabel 5 menunjukkan hasil dengan signifikansi = 0,000. Hasil dari nilai Sig. tersebut $< 0,05$ artinya semua variabel independen secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Uji Multikolinearitas

Tabel 6
Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	.174	5.736
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.280	3.571
Komitmen Organisasi	.128	7.842
Organizational Citizenship Behavior	.296	3.375

Dari data Tabel 6 diketahui hasil pengujian multikolinearitas tidak ditemukan nilai tolerance $< 0,10$ dan tidak terdapat pula nilai VIF > 10 , sehingga dalam model regresi ini tidak ada gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 7
Uji Heteroskedastisitas

Model	Signifikansi
Budaya Organisasi	.058
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.086
Komitmen Organisasi	.151
Organizational Citizenship Behavior	.799

Berdasarkan Tabel 7 memperlihatkan hasil atas pengujian metode *glejser*, menunjukkan nilai signifikansi $> 0,05$ yang artinya tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada variabel bebas.

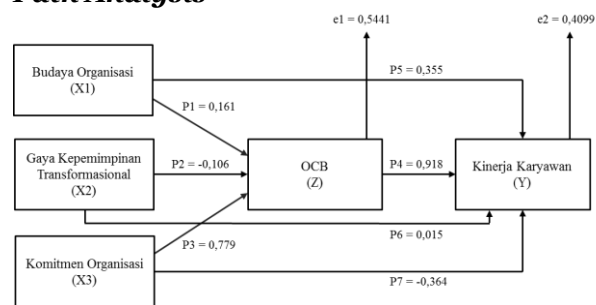
Uji Normalitas

Tabel 8
Uji Normalitas

Unstandardized Residual	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.250

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat semua data bersirkulasi secara normal karena nilai signifikansinya = 0,250 atau $> 0,05$. Data disebut normal apabila nilai *Asymp. Sig.* $> 0,05$ (Ghozali, 2018).

Path Analysis



Gambar 1
Model Analisis Jalur

Path analysis difungsikan sebagai metode untuk menguji pengaruh variabel pemediasi atau *intervening* melalui uji *Sobel test*. Selanjutnya model analisis jalur ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil Tabel 4 menunjukkan koefisien = 0,445, nilai t hitung = 2,261 dengan nilai signifikansi sebesar $0,029 < 0,05$. Dengan demikian dugaan pertama (H1) pada riset ini yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Artinya dengan adanya budaya organisasi yang berlaku maka dapat mengakibatkan kinerja karyawan lebih maksimal. Hasil riset ini searah dengan riset sebelumnya yang telah dilakukan oleh Fajar & Fermayani (2019) serta Irmayanthi & Surya (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil Tabel 4 diperoleh koefisien = 0,015, nilai t hitung = 0,117 dengan signifikansinya sebesar $0,907 > 0,05$. Dengan demikian dugaan kedua (H2) yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak. Dengan begitu, meskipun pimpinan menerapkan tipe kepemimpinan transformasional namun dengan kepemimpinannya tersebut ternyata belum cukup mampu meningkatkan kinerja para karyawan. Hasil riset ini sejalan dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Yuwono et al. (2020) dengan hasil gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil Tabel 4 diperoleh koefisien = -0,439, nilai t hitung = -1,981 dengan nilai signifikansi sebesar $0,055 > 0,05$. Dengan demikian dugaan ketiga (H3) yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak. Di dalam riset ini memperlihatkan jika komitmen organisasi terjadi kenaikan maupun penurunan maka hal itu tidak berpengaruh kepada kinerja karyawan. Hasil riset ini sejalan dengan temuan dari Waterkamp et al. (2017) yang menyatakan komitmen organisasi pengaruhnya adalah negatif tidak signifikan atas kinerja karyawan.

Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil Tabel 4 diperoleh koefisien = 1,090, nilai t hitung = 7,621 dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis keempat (H4) yaitu *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Dengan demikian jika peran ekstra (OCB) ini mengalami peningkatan akan berdampak pada kinerja karyawan. Hasil riset ini mendukung temuan dari Maryanto (2016) dan Kurniawan et al. (2019) dimana dijelaskan OCB berpengaruh positif dan signifikan atas kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil Tabel 3 diperoleh koefisien = 0,170, nilai t hitung = 0,786 dan signifikansinya $0,436 > 0,05$. Dengan demikian dugaan kelima (H5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ditolak. Hasil penelitian ini menjelaskan jika budaya organisasi terjadi peningkatan maupun penurunan maka tidak akan berpengaruh kepada OCB. Hasil dalam riset ini mendukung temuan yang sudah dilakukan Ariani et al. (2017) yang menyatakan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Berdasarkan hasil Tabel 3 diperoleh koefisien = -0,091, t hitung = -0,654 dan signifikansinya sebesar $0,517 > 0,05$. Dengan demikian dugaan keenam (H6) yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ditolak. Artinya tipe kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan tidak mempengaruhi munculnya perilaku OCB para karyawan. Hasil

riset ini searah dengan riset Khaola & Rambe (2020) dengan hasil gaya kepemimpinan transformasional pengaruhnya adalah negatif tidak signifikan atas OCB.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB

Berdasarkan hasil Tabel 3 diperoleh koefisien = 0,792, nilai t hitung = 3,760 serta signifikansinya sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis ketujuh (H7) yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* diterima. Sehingga dengan bentuk pengabdian kepada organisasi maka akan mempengaruhi karyawan berperilaku secara ekstra atau dengan OCB yang baik. Hasil riset ini searah dengan riset dari Yuliani & Katim (2017) yang hasilnya mengatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan atas hubungan komitmen organisasi terhadap OCB.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Intervening

Sesuai hasil perhitungan pada uji *Sobel*, diketahui t hitung = 0,7140072897055 < t tabel = 1,68195 artinya OCB tidak mampu menjadi perantara hubungan budaya organisasi atas kinerja karyawan. Oleh sebab itu dugaan kedelapan (H8) dalam riset ini yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi OCB ditolak. Hasil riset ini mendukung temuan dari Sari (2016) yang menjelaskan bahwasanya OCB tidak berpengaruh signifikan dalam menjadi perantara hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Intervening

Sesuai hasil perhitungan pada uji *Sobel*, diketahui t hitung = 0,753398798639 < t tabel = 1,68195 artinya OCB tidak memediasi hubungan

gaya kepemimpinan transformasional atas kinerja karyawan. Oleh sebab itu dugaan kesembilan (H9) dalam riset ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi OCB ditolak. Hasil riset ini tentunya sejalan dengan penelitian dari Hermawati & Mas (2017) yang menjelaskan OCB tidak dapat menjadi pemediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Intervening

Sesuai hasil perhitungan pada uji *Sobel*, diketahui t hitung = 3,5257755995441 > t tabel = 1,68195 artinya hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi oleh variabel OCB. Dengan demikian dugaan kesepuluh (H10) pada riset ini yaitu komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi OCB diterima. Hasil riset ini mendukung temuan dari Nurnaningsih & Wahyono (2017) yang menyatakan OCB dapat mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi atas kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Selaras dengan hasil keseluruhan permasalahan hingga pembahasan, hasil dan pengujiannya, maka ringkasan yang perlu diambil sebagai berikut: Budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh atas kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak berpengaruh atas kinerja karyawan. OCB secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak memiliki berpengaruh atas OCB. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh atas OCB. Komitmen organisasi

pengaruhnya positif dan signifikan terhadap OCB. OCB tidak mampu memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. OCB tidak memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. OCB mampu memediasi hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Adapun beberapa saran yang diberikan oleh peneliti diantaranya dengan adanya riset ini diniatkan dapat dijadikan acuan bagi pihak BSI KC Semarang dalam meningkatkan kualitas SDM, serta dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan oleh pimpinan BSI KC Semarang untuk lebih memperhatikan para karyawan dalam hal pencapaian kinerja. Dan semoga riset ini dapat menyumbangkan kontribusi untuk perkembangan penelitian yang telah ada sebelumnya.

REFERENSI

- Akbar, M. A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), 1-10.
- Almasri, M. N. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam. *Kutubkhanah: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 19(2), 134-151.
- Ariani, A. P., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Pemediasi Komitmen Afektif di Sekretariat Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 2665-2696.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Edison, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfa Beta.
- Fadude, F. D., Tawas, H. N., & Poluan, J. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung. *Jurnal Emba*, 7(1), 31-40.
- Fajar, & Fermayani, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari Cabang Siteba Padang. *Jurnal Marketing*, 3(1), 221-230.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gita, R., & Yuniawan, A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 1-12.
- Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation Effect of Quality of Worklife, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior in Relationship Between Leadership to Employee Performance. *Ijlma: International Journal of Law and Management*, 08.
- Ilmih, A. A. (2018). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di UKM Snak Makroni Cap Bintang Desa Mutih Wetan, Kabupaten Demak. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 6(2), 17-29.
- Irmayanthi, N. P. P., & Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Quality of Work Life dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(4), 1572-1593.
- Khaola, P., & Rambe, P. (2020). The Effects of Transformational Leadership on Organisational Citizenship Behaviour: The Role of Organisational Justice and Affective Commitment. *Management Research Review, Emerald Pu*.
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(2), 148-160.

- Lestari, A. N., & Suryani, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018). *Ekonomika*, 13(2), 274–299.
- Liyas, J. N. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BTN Cabang Syariah Pekanbaru. *Al-Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan Dan Perbankan)*, 3(2), 169–180.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maquieira, S. P., Tari, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2020). Transformational Leadership and The European Foundation for Quality Management Model in Five-Star Hotels. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 27(2), 99–118.
- Maryanto. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gondangrejo Kabupaten Karanganyar. *Ji@P*, 3(2), 159–168.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan oleh Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie*. Jakarta: Salemba.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research And Application*. California: Sage Publications.
- Nadapdap, K. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Permata Sari. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(1), 1–9.
- Nurnaningsih, S., & Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365–378.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. P. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents and Consequences*. London: Sage Publications.
- P
ermana, Y. S. W., Mujanah, S., & Murgianto. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasional dan Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior di Bank Jatim. *Global*, 04(01), 1–14.
- Prahesti, D. S., Riana, I. G., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 2761–2788.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi. Edisi Kedua Belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, S. A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–9.
- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37.
- Sofie, F., & Fitria, S. E. (2018). Identifikasi Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Usaha Menengah (Studi Pada CV. Kota Agung). *Jurnal Wacana Ekonomi*, 18(01), 1–12.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparyadi, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1*. Yogyakarta: Andi.
- Susanti, & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai

Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(1), 77–86.

- Wagiman., S, & Sutanto, H. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Semarang). *Prosiding Sendi*. 978, 566–574.
- Waterkamp, C. I. A., Tawas, H., & Mintardjo, C. (2017). Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Manado. *Jurnal Emba*, 5(2), 2808–2818.
- Widiastuti, S. A. (2018). Analisis Kinerja Karyawan dari Perspektif Motivasi (Studi Kasus Balai Kesehatan Masyarakat Magelang). *Upajiwu: Jurnal Online Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen Daulat Rakyat*, 2(1), 22–43.
- Yuliani, I., & Katim. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenchip Behavior. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 401–408.
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632.