

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PERUM BULOG DIVRE SULUT DAN GORONTALO

THE EFFECT OF TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AT PERUMBULOG DIVRE SULUT AND GORONTALO

Oleh:

Raymond Y. Taroreh¹

Bernhard Tewal²

Genita G. Lumintang³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

¹tarorehraymond@gmail.com

²bernhardtewal@unsrat.ac.id

³genitagracia73@gmail.com

Abstrak: Perusahaan dituntut untuk dapat mengambil keputusan dengan tepat pada era globalisasi agar dapat bersaing di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Keputusan tersebut menyangkut semua bidang fungsional di dalam perusahaan. Sumber daya manusia adalah salah satu yang terpenting yang harus diperhatikan dan dioptimalkan pengembangannya oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasi pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 46 responden. Analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan secara langsung terhadap Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap OCB, Budaya Organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan secara langsung terhadap OCB, Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan secara langsung terhadap OCB, Komitmen Organisasi tidak berpengaruh sebagai variabel mediasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB, Komitmen Organisasi tidak berpengaruh sebagai variabel mediasi budaya organisasi terhadap OCB.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior*

Abstract: Companies are required to make the right decisions of globalization in order to compete in increasingly competitive business environments. The decision concerns all functional areas within the company. Human resources are one of the most important that organizations should take note of and optimize its development to achieve the goals. The purpose of this research is to know the effect of the organization's transformational leadership and organizational culture towards organizational citizenship behavior through the organizational commitment at Perum Bulog Sulut and Gorontalo. This study uses associative approach. 46 samples were used. The data were analyzed by using path analysis. Data analysis results show that Transformasional Leadership has a positive but not significant effect directly on Organizational Commitment, Organizational Culture has a positive and significant effect directly on Organizational Commitment. Transformasional Leadership has a positive and significant effect directly on OCB, Organizational Culture has a positive but not significant effect directly on OCB and Organizational Commitment has a positive but not significant effect directly on OCB. Other results found were Organizational Commitment is not mediating the effect of Transformasional Leadership on OCB and Organizational Culture on OCB.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN**Latar Belakang**

Perusahaan dituntut untuk dapat mengambil keputusan dengan tepat pada era globalisasi agar dapat bersaing di lingkungan industri yang semakin kompetitif. Keputusan tersebut menyangkut semua bidang fungsional di dalam perusahaan. Sumber daya manusia adalah salah satunya yang harus diperhatikan dan dioptimalkan pengembangannya oleh perusahaan untuk mencapai tujuan, karena sumber daya manusia mampu menciptakan berbagai inovasi yang dapat menggerakkan perusahaan untuk sukses kedepannya.

Manajemen perusahaan harus mengembangkan sumber daya manusianya (karyawan) agar memiliki perilaku yang disebut Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB merupakan perilaku positif karyawan yang melampaui peran, tugas dan deskripsi pekerjaan yang disyaratkan oleh organisasi. Karyawan yang mempunyai perilaku OCB tidak berharap mendapatkan penghargaan dari organisasi atas perilaku positif yang mereka lakukan. Mereka menunjukkan perilaku tersebut dengan sukarela dan spontan. OCB pada hakekatnya ditentukan oleh berbagai variabel, diantaranya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku OCB, kenapa kepemimpinan transformasional dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan dapat menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi, baik dalam diri pemimpin maupun pengikutnya (Northouse, 2013:176). Jadi jika seorang pemimpin disuatu perusahaan memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka perusahaannya dapat dipastikan bisa mencapai tujuannya dengan mudah dikarenakan pemimpin tersebut dapat memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih optimal dan disitulah seorang pemimpin akan menumbuhkan perilaku positif dari karyawan (OCB) dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka di perusahaan tersebut dan dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Adapun faktor lain yang mempengaruhi OCB selain faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah faktor budaya organisasi, karena budaya organisasi berfungsi untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman untuk para karyawan dalam bekerja dan budaya organisasi juga merupakan dasar yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi untuk bekerja di organisasi tersebut. Oleh karena itu dengan adanya budaya organisasi yang kuat pada diri setiap karyawan dalam perusahaan akan dapat membantu perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya.

Selain kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi OCB ada juga faktor komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah bagaimana karyawan berusaha untuk mempertahankan keanggotaannya dan keberpihakannya pada sebuah organisasi yang dapat menimbulkan perilaku positif dari karyawan (OCB) saat menjalankan tugas dari perusahaan yang bisa membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional secara parsial terhadap OCB pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap OCB pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.
5. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.
6. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.
7. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2013:10) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Kepemimpinan Transformasional

Northouse (2015:175), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang mengubah orang-orang. Hal itu peduli dengan emosi, nilai, etika, standar dan tujuan jangka panjang serta menyangkut penilaian pada motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia secara utuh. Northouse (2013:180), mengemukakan empat faktor kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai indikator, yaitu: 1). Pengaruh ideal (*Idealized influence*), 2). Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*), 3). Rangsangan intelektual (*Intellectual Stimulation*), 4). Pertimbangan yang diadaptasi (*Individual Consideration*).

Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2014), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. Dengan demikian, dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi. Robbins (2003), mengemukakan karakteristik budaya organisasi yaitu: 1). Inovasi dan Pengambilan resiko, 2). Orientasi terhadap detail, 3). Orientasi terhadap hasil, 4). Orientasi terhadap Individu, 5). Orientasi terhadap tim, 6). Keagresifan, 7). Stabilitas.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah bagaimana karyawan berusaha untuk mempertahankan keanggotaannya dan keberpihakannya pada sebuah organisasi (Robbins dan Judge, 2008). Komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2000) dengan tiga indikator organisasi yaitu: 1). Komitmen Afektif (*affective commitment*), 2). Komitmen Kontinuans (*continuance commitment*), 3). Komitmen Normatif (*normative commitment*).

Organizational Citizenship Behavior

Mayfield (2013), OCB merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Organ (2010), menyebutkan 5 indikator *Organizational Citizenship Behavior* yaitu: 1). *Altruism*, 2). *Courtesy*, 3). *Sportsmanship*, 4). *Conscientiousness*, 5). *Civic virtue*.

Hubungan Antar Variabel Penelitian

1. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan suatu perilaku positif, dalam hal ini adalah perilaku membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Atmaja dan Adnyani 2016). Sama halnya dengan hasil penelitian dari Takaheghesang, Lengkong, dan Sendow (2018), dan juga hasil penelitian dari Wongkar, Lengkong, dan Dotulong (2018). Dalam penelitiannya mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah Budaya Organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. Dengan demikian, dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. (Khalik, Hardhienata dan Sunaryo, 2016). Sama halnya dengan hasil penelitian Rukmini, Hadhienata, dan Retnowati (2017), dan juga hasil penelitian dari Efitria dan Fahmy (2018). Dalam penelitian mereka menemukan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

3. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seorang karyawan untuk menjalankan kewajiban dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, memberikan motivasi, menumbuhkan kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat bawahan kepada atasannya serta menumbuhkan minat bekerja dari karyawan tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aisyah dan Wartini (2016), serta penelitian dari Efitria dan Fahmy (2018). Dalam penelitian mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

4. Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Karyawan yang bekerja berlandaskan budaya organisasi diharapkan mampu memberikan yang terbaik kepada organisasi dan membawa pengaruh terhadap komitmen organisasi dari karyawan tersebut yang menunjukkan sikap loyalitas karyawan kepada organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khalik, Hardhienata dan Sunaryo (2016), serta penelitian dari Efitria dan Fahmy (2018). Dalam penelitian mereka menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

5. Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja, tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri karyawan tersebut. Komitmen karyawan tersebut yang menjadi pendorong dalam terciptanya OCB dalam organisasi. Bagi kehidupan organisasi, komitmen merupakan prasyarat mutlak untuk menjaga kelangsungan hidup, stabilitas dan pengembangan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Atmaja dan Adnyani (2016), dan juga penelitian dari Dramawan dan Mujiati (2017), serta penelitian dari Nugraha dan Adnyani (2018). Hasil analisis menunjukkan komitmen organisasi berhubungan positif dan signifikan terhadap OCB.

6. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil studi terdahulu yang dilakukan Efitria dan Fahmy (2018), ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil penelitian dari Nugraha dan Adnyani (2018), serta penelitian dari Dramawan dan Mujiati (2017) menemukan juga bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui komitmen organisasi.

7. Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil studi terdahulu yang dilakukan Aisyah dan Wartini (2016), ditemukan bahwa budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil penelitian dari Dramawan dan Mujiati (2017), serta penelitian dari Efitria dan Fahmy (2018) menemukan juga bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui komitmen organisasi.

Penelitian Terdahulu

Efitria dan Fahmy (2018), dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi secara positif. kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi mempengaruhi OCB secara positif. Komitmen organisasi tidak bertindak sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dengan OCB. Komitmen organisasi bertindak sebagai mediator parsial antara budaya organisasi dengan OCB.

Dramawan dan Mujiati (2017), dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Inspektorat Kabupaten Badung.

Aisyah dan Wartini (2016), dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja pada *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB sebesar 0.013, kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap OCB sebesar 0.041, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional sebesar 0.015, kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional sebesar 0.046, dan komitmen organisasional terbukti sebagai variabel mediasi pengaruh

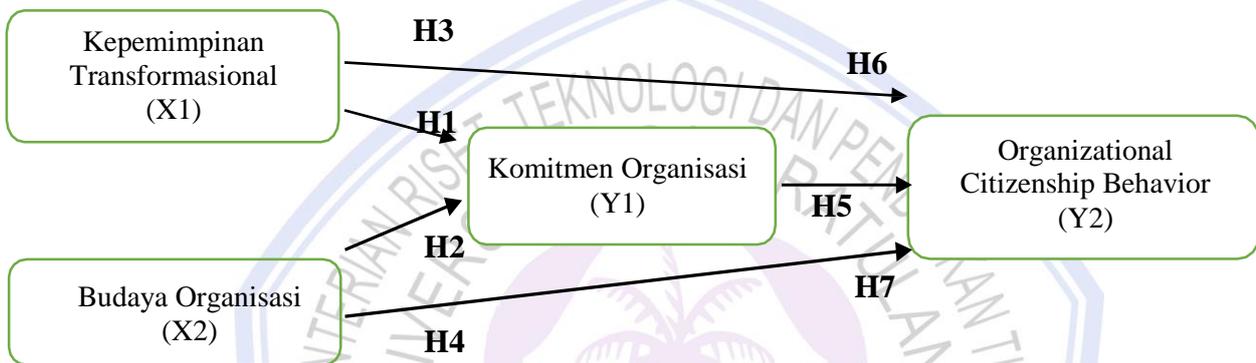
kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap OCB sebesar 0.262.

Hipotesis

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
- H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
- H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
- H4: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
- H5: Komitmen organisasi berhubungan positif dan signifikan terhadap OCB
- H6: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui komitmen organisasi
- H7: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui komitmen organisasi.

Model Penelitian

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: Kajian Teori 2019

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian asosiatif atau hubungan. Sugiyono (2014) menyatakan pendekatan penelitian asosiatif adalah pendekatan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Populasi dan Sampel

Populasi Menurut Riduwan (2012:8), menyatakan bahwa populasi adalah objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya,

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Perum BULOG Divre Sulut dan Gorontalo yang berjumlah 46, dan keseluruhannya akan di jadikan sampel. Jadi pengambilan sampelnya menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh, karena populasi karyawan menjadi sampelnya.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam studi ini adalah data primer dan data sekunder, yang dilakukan berdasarkan metode pengumpulan data kuesioner maupun data yang diperoleh melalui studi pustaka. Dalam pelaksanaannya, data primer diperoleh dari karyawan Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo berdasarkan kuesioner yang diedarkan mengenai Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Data sekunder diperoleh melalui pencarian jurnal yang sesuai atau relevan.

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrument pada penelitian ini menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas dengan bantuan program *Statistical Program Sosial Science* (SPSS) versi 23. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang akan diukur (Husein, 2002 : 103). Untuk mengetahui tingkat validitas item maka nilai r adalah lebih besar dari 0,3 dan untuk ukuran reliabilitas adalah jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 maka kuesioner dinyatakan reliabel dan sebaliknya jika nilai *Cronbach Alpha* < 0,60 maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel (Sugiyono 2014 : 121).

Teknik Analisis Data

Data yang telah terkumpul lewat kuesioner yang diedarkan kepada responden dianalisis dengan beberapa tahap, pertama uji asumsi klasik, dan terakhir adalah analisis jalur. Data yang telah diperoleh dari responden lewat kuesioner akan dikodekan sesuai dengan skala Likert yaitu skala 1= sangat tidak setuju, skala 2= tidak setuju, skala 3= netral, skala 4= setuju dan skala 5= sangat setuju kemudian akan ditabulasi dengan menggunakan analisis statistik dengan program SPSS versi 23

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sandjojo (2011: 11), analisis jalur merupakan suatu metode penelitian yang utamanya digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel.

Sub struktur 1 : $Y1 = \beta_0 + \beta_1 X1 + \beta_2 X2$

Sub struktur 2 : $Y2 = C_0 + C_1 X1 + C_2 Y1 + C_3 X2 + e$

Keterangan :

X1 = Kepemimpinan Transformasional X2 = Budaya Organisasi

Y1 = Komitmen Organisasi

Y2 = *Organizational Citizenship Behavior*

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

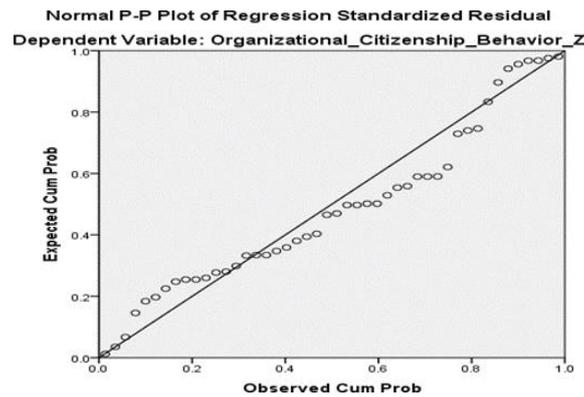
Hasil uji validitas kuesioner diperoleh hasil bahwa untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1) dari 11 item pertanyaan (X1.1 – X1.11) diperoleh nilai korelasi terendah pada item X1.4 = 0,633 dengan nilai signifikansi = 0,000; variabel budaya organisasi (X2) dari 7 item pertanyaan (X2.1 – X2.7) diperoleh nilai korelasi terendah pada item X2.5 = 0,640 dengan nilai signifikansi = 0,000; variabel komitmen organisasi (Y1) dari 8 item pertanyaan (Y1.1 – Y1.8) diperoleh nilai korelasi terendah pada item Y1.3 dan Y1.8 = 0,702 dengan nilai signifikansi = 0,000; dan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y2) dari 15 item pertanyaan (Y2.1 – Y2.15) diperoleh nilai korelasi terendah pada item Y2.8 = 0,602 dengan nilai signifikansi = 0,000. Berdasarkan hasil- hasil ini dapatlah disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dari setiap variabel dalam kuesioner adalah valid karena nilai korelasinya >0,3 dengan nilai signifikansinya <0,05.

Selanjutnya uji reliabilitas diperoleh hasil bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel kepemimpinan transformasional (X1) = 0.897; variabel budaya organisasi (X2) = 0.860; variabel komitmen organisasi (Y1) = 0.882; dan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y2) = 0.912. Berdasarkan hasil-hasil ini dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel adalah reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* >0,6.

Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

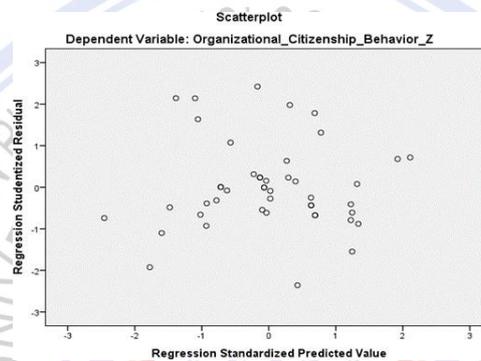
Dari Gambar 2 di bawah, terlihat bahwa titik-titik variabel berada di sekitar garis $Y=X$ atau menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, ini menunjukkan bahwa data telah terdistribusi normal.



Gambar 2. Grafik Normal P-P Plot

Sumber: Data penelitian yang diolah menggunakan SPSS 23

Hasil Uji Heterokedastisitas



Gambar 3. Grafik Scatterplot

Sumber: Data penelitian yang diolah menggunakan SPSS 23

Pada gambar 3, grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi ini dan uji heterokedastisitas terpenuhi.

Tabel 1. Hasil Uji Multikolinearitas

Collinearity Statistics		
Model	Tolerance	VIF
1		
(Constant)		
Kepemimpinan_Transformasional_X1	.903	1.107
Budaya_organisasi_X2	.375	2.665
Komitmen_Organisasi_Z	.379	2.641

a. Dependent Variable: Organizational_Citizenship_Behavior_Y

Sumber: Data penelitian yang diolah menggunakan SPSS 23

Dari tabel 1. terlihat setiap variabel bebas mempunyai nilai tolerance > 0,1 dan nilai VIF < 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi ini dan uji multikolinearitas terpenuhi.

Analisis Jalur (Path Analysis)**Tabel 2. Analisis Jalur Subsstruktur 1**

Model		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.739	4.278		.640	.525
	Kepemimpinan_Transformasional_X1	.046	.082	.055	.559	.579
	Budaya_organisasi_X2	.983	.126	.770	7.826	.000

a. Dependent Variable: Komitmen_Organisasi_Y

Sumber: Data penelitian yang diolah menggunakan SPSS 23

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Tabel 2. diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki koefisien beta sebesar 0,055 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,579 >0,05 dan hal ini berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Jadi hipotesa 1 (H1) yang menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi ditolak/tidak terbukti.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Tabel 2. diatas juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki koefisien beta sebesar 0,770 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 <0,05 dan hal ini berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Jadi hipotesa 2 (H2) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi diterima/terbukti.

Tabel 3. Analisis Jalur Substruktur 2

Model		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	10.924	8.720		1.253	.217
	Kepemimpinan_Transformasional_X1	.439	.166	.320	2.641	.012
	Budaya_organisasi_X2	.729	.397	.346	1.838	.073
	Komitmen_Organisasi_Y	.280	.309	.170	.905	.371

a. Dependent Variable: Organizational_Citizenship_Behavior_y

Sumber: Data penelitian yang diolah menggunakan SPSS 23

H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Tabel 3. menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki koefisien beta sebesar 0,320 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,012 <0,05 dan hal ini berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Jadi hipotesa 3 (H3) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* diterima/terbukti.

H4: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Tabel 3. menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki koefisien beta sebesar 0,346 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,073 >0,05 dan hal ini berarti budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Jadi hipotesa 4 (H4) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ditolak/tidak terbukti.

H5: Komitmen Organisasi berhubungan positif dan signifikan terhadap OCB

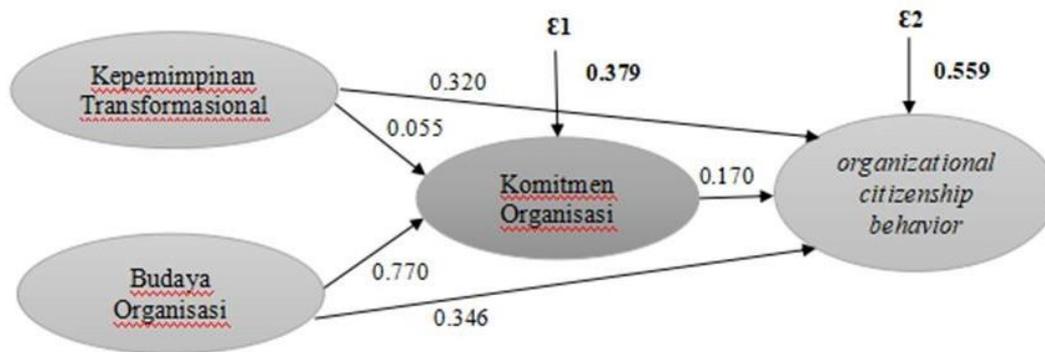
Tabel 3. menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki koefisien beta sebesar 0,170 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,371 >0,05 dan hal ini berarti komitmen organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Jadi hipotesa 5 (H5) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ditolak/tidak terbukti.

Uji Mediasi

Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE):

1. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah sebesar 0.055 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,579 > 0,05$ (tidak signifikan).
2. Pengaruh variabel budaya organisasi (X2) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah sebesar 0.770 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan).
3. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) adalah sebesar 0.320 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,012 < 0,05$ (signifikan).
4. Pengaruh variabel budaya organisasi (X2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) adalah sebesar 0.346 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,073 > 0,05$ (tidak signifikan).
5. Pengaruh variabel komitmen organisasi (Z) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) adalah sebesar 0.170 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,371 > 0,05$ (tidak signifikan).
6. Pengaruh variabel lain (ϵ_1) sebesar 0.379
7. Pengaruh variabel lain (ϵ_2) sebesar 0.559

Pengujian pengaruh tidak langsung (melalui variabel mediasi) mensyaratkan pengaruh langsung sebuah variabel bebas tertentu terhadap variabel mediasi dan pengaruh langsung variabel mediasi terhadap variabel terikat lainnya harus signifikan keduanya.



Gambar 4 : hasil persamaan Substruktur 2

Sumber : Data penelitian yang diolah menggunakan SPSS 23

H6: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui komitmen organisasi

Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi tidak dapat dilanjutkan analisisnya karena: 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, 2) komitmen organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pengujian pengaruh tidak langsung (melalui variabel mediasi) sebagaimana dikemukakan sebelumnya mensyaratkan pengaruh langsung sebuah variabel bebas tertentu terhadap variabel mediasi dan pengaruh langsung variabel mediasi terhadap variabel terikat lainnya harus signifikan keduanya. Berdasarkan hasil-hasil analisa diatas, maka komitmen organisasi tidak dapat dijadikan variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga Hipotesa 6 (H6) tidak dapat dilanjutkan pembuktiannya.

H7: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui komitmen organisasi

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi tidak dapat dilanjutkan analisisnya karena: 1) budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, 2) komitmen organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pengujian pengaruh tidak langsung (melalui variabel mediasi) sebagaimana dikemukakan sebelumnya mensyaratkan pengaruh langsung sebuah variabel bebas tertentu terhadap variabel mediasi dan pengaruh langsung variabel mediasi terhadap variabel terikat lainnya harus signifikan keduanya. Berdasarkan hasil- hasil analisa diatas, maka komitmen organisasi tidak dapat dijadikan variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga Hipotesa 7 (H7) tidak dapat dilanjutkan pembuktiannya

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo. Berbeda dengan penelitian Aisyah dan Wartini (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang sama juga ditemukan dari penelitian Efitria dan Fahmy (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo. Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian Ayal, Tewal dan Trang (2019) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi para pegawai di Kantor Kecamatan Sonder. Hasil yang sama juga ditemukan oleh penelitian Latib, Fathoni, dan Minarsih (2016), yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada City Market Badan Semarang. Juga penelitian dari Usmany, Hamid, dan Utami (2016), yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo. Hal ini disebabkan nilai sig lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan maka H_3 diterima. Hasil yang sama juga ditemukan dari Penelitian Permana dan Sriathi (2017), yang menyatakan kepemimpinan transformasional mempengaruhi OCB secara positif dan signifikan pada SMAK Santo Yoseph Denpasar. Juga penelitian dari Rukmini, Hardhienata, dan Retnowati (2017), yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan OCB pada 11 SMP di koya Bogor.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian Syarief, Maarif, dan Sukmawati (2017), budaya organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) pada karyawan tenaga kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Hasil yang bertentangan ditemukan dalam penelitian Nugraha dan Adnyani (2018) budaya organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan dan juga penelitian Mangindaan, Tewal dan Dotulong (2020) pada karyawan Hotel Sultan Raja Amurang yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian Musyafidah (2018), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap OCB. Hasil yang bertentangan dikemukakan dalam penelitian Dramawan dan Mujiati (2017), yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Inspektorat Kabupaten Badung dan juga penelitian Mangindaan, Tewal dan Dotulong (2020) pada karyawan Hotel Sultan Raja Amurang yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.
4. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.
5. Komitmen Organisasi tidak memediasi variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.
6. Komitmen Organisasi tidak memediasi variabel Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo

Saran

1. Sebaiknya manajemen Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo hendaknya mengevaluasi dan menata ulang sistem kepemimpinan yang dapat berpengaruh dalam memotivasi karyawan untuk bekerja dengan komitmen dan budaya organisasi, agar para karyawan dapat memaksimalkan kemampuan mereka dalam bekerja.
2. Karyawan Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo hendaknya lebih berani dalam menghadapi pekerjaan yang tingkat kesulitannya lebih tinggi sehingga keahlian karyawan akan semakin meningkat yang menyebabkan perilaku kewarganegaraan (OCB) akan lebih berperan dan dapat membantu perusahaan untuk lebih berkembang.
3. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel atau indikator yang berbeda sehingga dapat diperoleh informasi yang baru dan mungkin akan lebih lengkap tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi dan terjadi di Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, L. N., dan Wartini, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kehidupan Kerja Pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Melalui Komitmen Organisasional. *Management Analysis Journal* 5 (3) (2016).
<https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/11519/7733> Diakses 6 Mei 2019.
- Allen, N. J., dan Meyer, J. P. (2000). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application* California: Sage Publication.
- Ayal, A., Tewal, B. dan Trang, I. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi di Kantor Kecamatan Sonder. *Jurnal EMBA*, Vol 7, No 4, Hal 4524 – 4533.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/25245>
- Dramawan, I. K. M., dan Mujiati, N. W. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung. *E- Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 12, 2017: 6880-6912.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/34786> Diakses 6 Mei 2019.
- Efitria, F. F., dan Rahmi, F. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* Vol. 3, No. 4 November 2018, hlm: 175-190.
<http://jim.unsyiah.ac.id/EKM/article/download/9793/4043> Diakses 6 Mei 2019.
- Latib., Fahtoni. A., dan Minarsih. M. M., (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai. *Journal Of Management*, Volume 2 No. <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/518> Diakses 20 Desember 2019.
- Mangindaan, B., Tewal, B. dan Dotulong, L.O.H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Sultan Raja Amurang. *Jurnal EMBA* Vol.8 No.1 Januari 2020, Hal.85 – 96.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/27349>

- Mayfield, (2013). *Promoting Organizational Citizenship Through Job Design*. *Journal of Business Disciplines*, 11(1): 223-243. https://www.cairn-int.info/focus-E_TH_763_0205--promoting-organizational-citizenship.htm Diakses 2 Mei 2019.
- Musyafidah. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPRS PNM Binama Semarang). *Skripsi*. <http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id/3549/1/SKRIPSI%20FULL%20NURUL%20MUSYAFIDAH.pdf> Diakses 22 Desember 2019.
- Northouse, P. G. (2013). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Edisi Keenam. Jakarta: Permata Putri
- _____. (2015) *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Nugraha, I. P. S., dan Adnyani, I. G. A. D. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada SETDA Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol.7, No. 1, 2018: 1-28. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/34030> Diakses 6 Mei 2019.
- Organ, D. W. (2010). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Permana, A. D., dan Sriathi, A. A. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 8, 2017: 4185-4213. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/31095> Diakses 11 Mei 2019.
- Riduwan. (2012). *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rukmini, A., Hadhienata. S., dan Retnowati. R. (2017). *The Relationship of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Personality to Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Vol.5, Issue 4, April 2017, PP 10-16.
- Sandjojo, N, (2011). "Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya". Jakarta. Penerbit Pustaka Sinar Harapan.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: ALFABETA.
- Syarief. A., Maarif. M. S., dan Sukmawati. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol VIII, No 3, Desember 2017. <https://www.neliti.com/id/publications/260883/pengaruh-gaya-kepemimpinan-dan-budaya-organisasi-terhadap-komitmen-organisasi.pdf> Diakses 20 Desember 2019.
- Usmany. T. P., Hamid. D., dan Utami. H. N. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* |Vol. 37 No. 2 Agustus 2016. <https://media.neliti.com/media/publications/87201-ID-pengaruh-budaya-organisasi-terhadap-komi.pdf> Diakses 20 Desember 2019.
- Wongkar, E. E., Lengkong, V. P. K., dan Dotulong, L. O. H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA* Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2268 – 2277. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/20992> Diakses 2 Mei 2019