

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS THE MEDIATOR ON THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(STUDY ON VILLAGE OFFICERS: WIROGUNAN, TEMBOKREJO, SEKARGADUNG, AND PURWOREJO IN PURWOREJO DISTRICT AT PASURUAN CITY)**

Rahayu Puji Suci¹, Nasharuddin Mas², Siti Aisah³

^{1,2&3}Universitas Widyagama Malang

Email: rahayu@widyagama.ac.id

ABSTRACT

The aim of the study is to obtain empirical evidence of transformational leadership abilities in improving OCB (organizational citizenship behavior), either directly or through mediation of organizational commitment. Partial Least Square quantitative approach was used to analyze data from 52 employees of four village offices in Purworejo District of Pasuruan City, namely Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, and Purworejo Villages, which were taken as the research subject by means of census. The research obtained empirical findings that transformational leadership is able to increase organizational commitment and OCB. However, organizational commitment is not able to act as a strong mediator for the influence of transformational leadership on OCB employees of the Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, and Purworejo Village Offices in Purworejo District, Pasuruan. This result is supported by respondents' responses to the variables of transformational leadership, organizational commitment, and OCB, all of which had high average scores.

Keywords: *Transformational Leadership; Organizational Commitment; OCB; Pasuruan*

**PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI ATAS PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(STUDI PEGAWAI KELURAHAN: WIROGUNAN, TEMBOKREJO, SEKARGADUNG, DAN PURWOREJO DI KECAMATAN PURWOREJO KOTA PASURUAN)**

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan *transformational leadership* dalam meningkatkan OCB (*organizational citizenship behavior*), baik secara langsung maupun melalui mediasi komitmen organisasi. Pendekatan kuantitatif *Partial Least Square* digunakan untuk menganalisis data 52 pegawai empat kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan, yakni: Kelurahan Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo, yang diambil secara sensus. Temuan empiris yang diperoleh bahwa *transformational leadership* mampu meningkatkan komitmen organisasi maupun OCB. Tetapi, komitmen organisasi tidak mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB pegawai Kelurahan Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Hasil ini didukung oleh tanggapan responden atas variabel *transformational leadership*, komitmen organisasi, dan OCB yang memiliki nilai rata-rata tinggi.

Kata Kunci: *Transformational Leadership; Komitmen Organisasi; OCB; Pasuruan*

PENDAHULUAN

Beberapa peneliti sebelumnya telah mencoba menghubungkan antara keempat variabel yang diteliti, yakni *transformational leadership*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB, diantaranya Abdullah, *et al.* (2015), yang telah menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Begitu pula dengan Eliyana, *et al.* (2019), yang juga menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Mereka juga menemukan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *work performance*. Shim, *et al.* (2015), *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Lin & Chang (2015), menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Premchandani & Sitlani (2015), menemukan bahwa, ketiga indikator komitmen organisasi sebagaimana juga yang dipakai dalam penelitian ini, yaitu Continuous commitment (CC), Affective commitment, dan Normative commitment (NC) berpengaruh signifikan terhadap OCB. Ahmed, *et.al.* (2013), komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Arumi, *et al.* (2019), komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, selain itu, komitmen organisasi secara signifikan mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dengan OCB.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang disajikan di atas, telah menemukan berbagai hasil yang beragam. Meskipun lebih banyak yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi maupun terhadap OCB, tetapi ada juga peneliti yang menemukan hasil yang berlawanan, meskipun tidak banyak, seperti: Amen & Raziq (2019), yang menemukan tidak adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan jenis kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Begitu juga dengan, Claudia (2018), yang menemukan hal yang sama, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Tetapi, secara garis besar umumnya peneliti yang dijadikan rujukan penelitian terdahulu mengemukakan hasil penelitian mereka yang searah dengan teori yang ada, kecuali dua penelitian yang disebutkan tersebut.

Oleh karena itu, penelitian ini menganggap hal tersebut merupakan celah (*gap research*) untuk melakukan penelitian berikutnya. Selain itu, dengan lokasi penelitian yang berbeda juga memungkinkan hasil yang berbeda. Penelitian ini memilih subjek pegawai kantor kelurahan, karena merekalah ujung tombak pelayanan publik di lembaga pemerintahan daerah. Urusan apa saja yang akan dilakukan masyarakat, dipastikan pelayanan pertama adalah di kantor kelurahan, termasuk di Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Sehingga, rumusan masalah yang diangkat adalah apakah *transformational leadership* mampu meningkatkan komitmen organisasi dan OCB? Kemudian, apakah komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi?

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Hubungan *Transformational Leadership* dengan Komitmen Organisasi dan OCB

Transformational leadership merupakan kebalikan daripada *transactional leadership* yang menganut paham Teori X, yakni pegawai dapat dimotivasi dengan iming-iming hadiah jika mereka mencapai atau melebihi target. Sedangkan, *transformational leadership* tidak demikian, gaya kepemimpinan ini memperlakukan pegawai sebagai manusia yang memiliki martabat dan derajat yang tinggi, disanjung, diayomi, dan lain sebagainya, sehingga para pegawai merasa memiliki organisasi, berkomitmen tinggi terhadap organisasinya, dan bekerja sepenuh hati, bahkan mereka rela bekerja tambahan tanpa digaji yang dikenal dengan istilah OCB. Selain itu dalam *transformational leadership*, hubungan antara pimpinan dengan bawahannya lebih bersifat kolegial, meskipun wibawa dari sang pemimpin tetap terjaga, atau dengan sendirinya tercipta melalui rasa hormat bawahan kepada atasannya.

Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi, diantaranya Abdullah, *et al.* (2015), Eliyana, *et al.* (2019), Shim, *et al.* (2015), Puni, *et al.* (2018).. Pada umumnya mereka berhasil menemukan adanya pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi.

Sedangkan studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB, diantaranya Ibrahim, *et al.* (2017), Han, *et al.* (2017), Estiri, *et al.* (2018), Peng & Lin (2016).

H₁: *Transformational Leadership* secara signifikan mampu meningkatkan Komitmen Organisasi pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

H₂: *Transformational Leadership* secara signifikan mampu meningkatkan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hubungan Komitmen Organisasi dengan OCB

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dimaksudkan sebagai kesediaan pegawai atau karyawan secara suka rela atau meskipun tanpa bayaran untuk melakukan kerja tambahan di luar dari pekerjaan utamanya demi kemajuan

organisasinya. Besar dugaan hal seperti ini hanya dapat wujud manakala pimpinan organisasi menganut *transformational leadership*. Sebagaimana dipahami bahwa pemimpin transformasional memberikan keleluasaan bekerja atau tidak menekan mereka dalam bekerja, sehingga pegawai merasa diberi kepercayaan, yang pada gilirannya menciptakan komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Tentu hal ini tidak mampu diwujudkan oleh pemimpin transaksional yang main target saja. Oleh karena itu, penelitian ini menduga komitmen organisasi diperkirakan mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.

Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi, diantaranya Ibrahim, et al. (2017), Han, et al. (2017), Estiri, et al. (2018), Peng & Lin (2016).

H₃: Komitmen organisasi secara signifikan mampu meningkatkan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
Transformational leadership (X) (Puni, et al. 2018)	Idealized influence (X _{1.1})	Perhatian karyawan terabaikan (X _{1.1.1})
		Nyaman diajak diskusi (X _{1.1.2})
		Membiarkan pegawai bekerja sesuai caranya (X _{1.1.3})
		Menghindari mendikte pekerjaan (X _{1.1.4})
	Intellectual stimulation (X _{1.2})	Melihat masalah kesempatan belajar (X _{1.2.1})
		Tidak merubah pekerjaan pegawai (X _{1.2.2})
		Tujuan penting dijelaskan secara sederhana (X _{1.2.3})
		Inspirator mengatasi masalah sulit (X _{1.2.4})
	Inspirational motivation (X _{1.3})	Memberi tahu pegawai cara bekerja yang baik (X _{1.3.1})
		Kinerja dibangun sesuai rencana kerja (X _{1.3.2})
		Tidak memutuskan sendiri (X _{1.3.3})
		Menghargai pegawai (X _{1.3.4})
	Individual consideration (X _{1.4})	Menolong pegawai (X _{1.4.1})
		Memuji pegawai yang sukses bekerja (X _{1.4.2})
		Menghindari campur tangan kecuali sangat perlu (X _{1.4.3})
		Tidak menghubungi pegawai (X _{1.4.4})
Total Item		16
Komitmen Organisasi (Y) Lin & Chang (2015)	Affective Commitment (Y _{1.1})	Bahagia dalam organisasi (Y _{1.1.1})
		Membanggakan organisasi (Y _{1.1.2})
		Merasa memiliki organisasi (Y _{1.1.3})
	Continuance Commitment (Y _{1.2})	Khawatir jika berhenti bekerja (Y _{1.2.1})
		Hidup terganggu jika berhenti bekerja (Y _{1.2.2})
		Bekerja sebagai kebutuhan (Y _{1.2.3})
	Normative Commitment (Y _{1.3})	Tidak etis selalu pindah kerja (Y _{1.3.1})
		Tidak tergoda pindah meskipun ada tawaran (Y _{1.3.2})
		Lebih baik bekerja sepanjang karir (Y _{1.3.3})
Total Item		9
OCB (Organizational Citizenship Behavior) (Z) (Dyne, et.al., 1994; dalam Fuad Mas'ud, 2004)	Loyalitas (Z _{1.1})	Membela organisasi dari ancaman (Z _{1.1.1})
		Membela organisasi dari kritikan pegawai (Z _{1.1.2})
		Menjaga kerahasiaan informasi (Z _{1.1.3})
	Kepatuhan (Z _{1.2})	Tidak buang waktu ketika bekerja (Z _{1.2.1})
		Bekerja sebanyak mungkin (Z _{1.2.2})
		Datang tepat waktu (Z _{1.2.3})
	Partisipasi (Z _{1.3})	Memberikan saran kreatif rekan sekerja (Z _{1.3.1})
		Mendorong orang lain menyatakan pendapat (Z _{1.3.2})
		Selalu siap informasi terbaru (Z _{1.3.3})
Total Item		9

Sumber: Puni, et al. (2018), Lin & Chang (2015), Dyne, et al. (1994; dalam Fuad Mas'ud, 2004).

Peranan Mediasi Komitmen Organisasi

Boleh jadi pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) tidak signifikan, tetapi manakala ada perantaranya atau mediasinya dapat menjadi signifikan. Inilah yang

dimaksudkan sebagai variabel mediasi, dan penelitian ini mengangkat komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji kekuatan mediasi komitmen organisasi diantaranya Bhal, et al. (2009), Purbaa, et al. (2014), Farzaneh & Kazem (2014), Claudia (2018), Yeh (2019).

H₄: Komitmen organisasi secara signifikan mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial. Ada tiga variabel yang dianalisis, yaitu *transformational leadership*, komitmen organisasi, dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa populasi penelitian ini adalah pegawai di empat kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan, yakni Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo. Setiap kelurahan memiliki pegawai 13 orang, jadi empat kelurahan adalah 52 orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100, maka semua populasi tersebut jadi sampel. Ini sudah sesuai dengan pendapat Gay, L.R. & Diehl, P.L., (1992) dan (Sugiono, 2018). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS (Ghozali, 2014).

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dapat dilihat melalui Tabel 1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dapat dilihat di Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	34	65%
2	Wanita	18	35%
	Jumlah	52	100%
Pendidikan			
1	SMP		
2	SMA/UM	29	56%
3	SMK		
4	SMEA	3	6%
5	STM	1	2%
6	D3	1	2%
7	S1	16	30%
8	S2	2	4%
	Jumlah	52	100%
Kepangkatan			
1	I b – II a		
2	II b – III a	25	48%
3	III b – IV a	27	52%
4	IV b – IV d		
	Jumlah	52	100%
Usia			
1	21 - 35	9	17%
2	36 - 50	31	60%
3	51 - 57	12	23%
	Jumlah	52	100%
Masa Kerja			
1	1980 - 1989	6	11%
2	1990 - 1999	6	11%
3	2000 - 2009	25	48%
4	2010 - 2016	15	30%
	Jumlah	52	100%

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil Analisis

Outer Model - Goodness of Fit

Nilai Cronbach's Alpha dapat dilihat melalui Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Cronbach's Alpha

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	P Values	Keputusan
1	Transformational Leadership	0,937	0,944	0,520	0,000	Memenuhi
2	Komitmen Organisasi	0,901	0,920	0,562	0,000	Memenuhi
3	OCB	0,945	0,954	0,696	0,000	Memenuhi

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil Analisis (Inner Model)

Nilai R-Square dari penelitian ini dapat dilihat di Tabel 4.

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel	R Square
Komitmen Organisasi	0,51 (R_1)
OCB	0,66 (R_2)

Sumber: Data diolah dengan PLS, 2020

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)$$

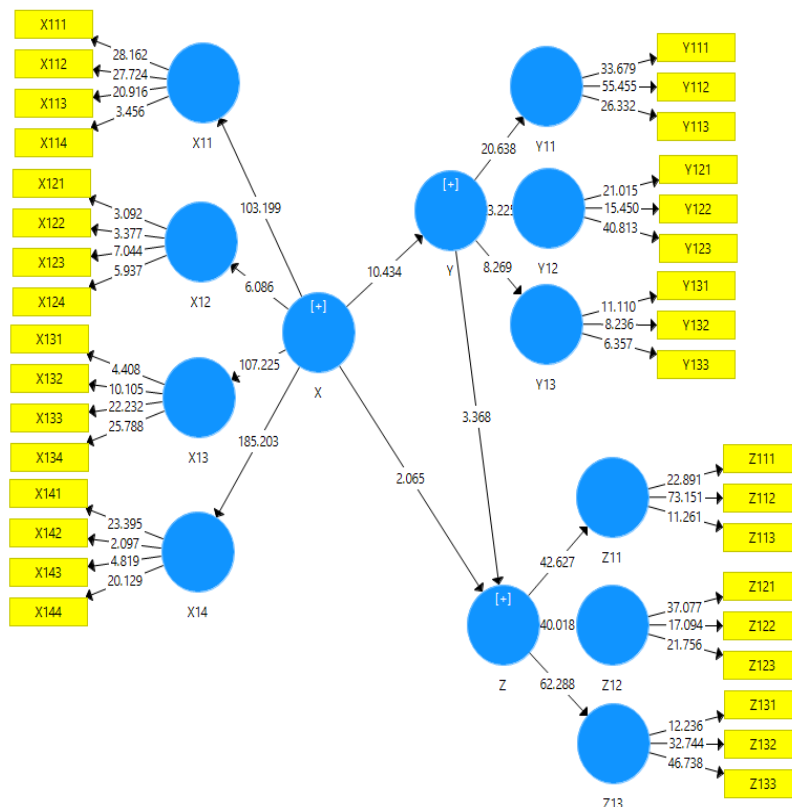
$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0,51) \times (1 - 0,66)$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (0,49 \times 0,34)$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 0,83 \text{ atau } 83\%$$

Predictive Relevance 83% > 50% adalah kategori baik

Hasil Inner Model



Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2020

Gambar 1. Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Peran Mediasi Komitmen Organisasi atas Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pegawai Kelurahan: Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan (Rahayu Puji Suci, Nasharuddin Mas, dan Siti Aisah)

Gambar 1 di atas menunjukkan hasil dari SEM-PLS.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil uji hipotesis bisa dilihat melalui Tabel 5.

Tabel 5. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & Tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	<i>Transformational Leadership</i> -> Komitmen Organisasi	0,713	10,434	0,000	Hipotesis 1 diterima
2	<i>Transformational Leadership</i> -> OCB	0,311	2,065	0,039	Hipotesis 2 diterima
3	Komitmen Organisasi -> OCB	0,559	3,368	0,001	Hipotesis 3 diterima
4	<i>Transformational Leadership</i> -> Komitmen Organisasi -> OCB	0,399	2,964	0,003	Hipotesis 4 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2020

Pembahasan

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 1 (Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Komitmen Organisasi)

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang semakin kuat mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan komitmen organisasional, seperti Abdullah, et al. (2015), Eliyana, et al. (2019), Shim, et al. (2015), dan Puni, et al. (2018).

Abdullah, et al. (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment?*”, menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational commitment*. Kemudian, Eliyana, et al. (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “*Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*”, menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational commitment*, dan *organizational commitment* mampu memediasi hubungan antara *Transformational leadership* dengan *Work performance*. Kemudian, Shim, et al. (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*Police transformational leadership and organizational commitment Mediating role of organizational culture*”, menemukan bahwa: *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational commitment*. Sedangkan, Puni, et al. (2018), telah melakukan penelitian dengan judul “*Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward*”, menemukan bahwa: (1) *Transformational leadership* (*Idealized influence*, *Intellectual stimulation*, *Inspirational motivation*, *Individual consideration*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction* dan komitmen organisasi.

Hasil analisis deskriptif *Transformational Leadership* secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan skor rata-rata 3,65 (tinggi). Tertinggi (skor 3,96): (1) Item “Pemimpin perhatian pada karyawan yang terabaikan” indikator *Idealized influence*; (2) item “Pemimpin menghindari untuk membuat keputusan sendiri” indikator *Inspirational motivation*; (3) item “pemimpin tidak menghubungi karyawan bilamana karyawan tidak menghubungi dia” indikator *individual consideration*. Selanjutnya, item “pemimpin menghindari mendikte pekerjaan karyawan” (skor, 3,88) indikator *Idealized influence*, item “pemimpin membiarkan karyawan melakukan pekerjaan sesuai caranya, kecuali diperlukan” (skor 3,65) indikator *Idealized influence*, kemudian disusul oleh item dan indikator lainnya.

Sedangkan, hasil analisis deskriptif Komitmen Organisasi secara keseluruhan juga diinterpretasikan baik dengan skor rata-rata 3,76 (tinggi). Tertinggi (skor 4,08): (1) Item “Khawatir jika berhenti bekerja tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa” indikator *Continuance Commitment*; disusul item (2) “Bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi” indikator *Affective Commitment*; kemudian item (3) “Bekerja sebagai kebutuhan” indikator *Continuance Commitment*, serta item dan indikator lainnya menyusul.

Kelurahan Wirogunan, Kelurahan Tembokrejo, Kelurahan Sekargadung, dan Kelurahan Purworejo adalah empat kelurahan yang terdapat di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Para pemimpin di keempat kelurahan tersebut umumnya menganut *Transformational leadership* atau gaya kepemimpinan transformasional. Mereka memahami benar watak dan karakteristik masyarakat Kota Pasuruan, khususnya pegawai di keempat kelurahan yang dimaksud, yakni tidak suka “ditekan”, yang biasanya dianut oleh pemimpin transaksional. Cara seperti ini besar kemungkinan gagal jika diterapkan pada masyarakat Pasuruan. Oleh karena itu, para Lurah di

wilayah Kecamatan Purworejo lebih senang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, misalnya menerima usulan dari para pegawai sebagai dasar pertimbangan pengambilan keputusan.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 2 (Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap OCB)

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang semakin kuat mampu meningkatkan OCB pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan OCB, seperti Ibrahim, *et.al.* (2017), Han, *et.al.* (2017), Estiri, *et.al.* (2018), dan Peng & Lin (2016).

Ibrahim *et al.* (2017), telah melakukan penelitian dengan judul “*Does Leader-Member Exchange Impact on Organizational Citizenship Behaviour Readiness? Evidence from State Government Agency*”, menemukan bahwa: (1) LMX-affect (pemimpin transformasional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employees’ OCB, (2) LMX-loyalty tidak berpengaruh signifikan terhadap Employees’ OCB, (3) LMX-contribution berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employees’ OCB, (4) LMX-respect contribution berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employees’ OCB. Kemudian, Han *et al.* (2017), telah melakukan penelitian dengan judul “*Revisiting the “give and take” in LMX Exploring equity sensitivity as a moderator of the influence of LMX on affiliative and change-oriented OCB*”, menemukan bahwa: (1) LMX quality (pemimpin transformasional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Affiliative OCB, (2) LMX quality tidak berpengaruh signifikan terhadap Change-oriented OCB, (3) Equity sensitivity berhasil memoderasi pengaruh antara LMX quality terhadap OCB, baik afilisi maupun Change-oriented, manakala karyawan lagi “benevolent”, tetapi tidak jika karyawan sedang “entitled”. Kemudian, Estiri, *et al.* (2018), telah melakukan penelitian dengan judul “*Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender*”, menemukan bahwa: (1) LMX (pemimpin transformasional) dan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap keempat indikator OCB, yakni: Civic Virtue, Conscientiousness, Altruism, dan Sportsmanship, dan (2) Gender gagal mendukung efek moderasi antara LMX dengan keempat indikator OCB pada organisasi hospitality. Sedangkan, Peng & Lin (2016), telah melakukan penelitian dengan judul “*Linking supervisor feedback environment to contextual performances The mediating effect of leader-member exchange*”, menemukan bahwa LMX (pemimpin transformasional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Hasil analisis deskriptif OCB secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan skor rata-rata 3,84 (tinggi). Tertinggi (skor 4,03): (1) Item “Bekerja sebanyak mungkin sepanjang waktu kerja” indikator kepatuhan; Selanjutnya, item “Mendorong orang lain menyatakan pendapat” (skor, 3,94) indikator partisipasi. Kemudian, item “Datang ke tempat kerja tepat waktu” (skor 3,92) indikator kepatuhan, begitu juga dengan item “Selalu siap informasi terbaru” (skor 3,92) indikator kepatuhan; serta item dan indikator lainnya.

Kelurahan Wirogunan, Kelurahan Tembokrejo, Kelurahan Sekargadung, dan Kelurahan Purworejo adalah empat kelurahan yang terdapat di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Para pemimpin di keempat kelurahan tersebut umumnya menganut *Transformational leadership* atau gaya kepemimpinan transformasional. Mereka memahami benar watak dan karakteristik masyarakat Kota Pasuruan, khususnya pegawai di keempat kelurahan yang dimaksud, yakni tidak suka “ditekan”, yang biasanya dianut oleh pemimpin transaksional. Cara seperti ini besar kemungkinan gagal jika diterapkan di masyarakat Pasuruan. Oleh karena itu, para Lurah di wilayah Kecamatan Purworejo lebih senang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, Pak Lurahnya perhatian pada karyawan yang terabaikan, dan menghindari untuk membuat keputusan sendiri.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 3 (Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB)

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan OCB pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan OCB, seperti Eissenstat & Lee (2017), Lin & Chang (2015), Premchandani & Sitlani (2015), Ahmed, *et al.* (2013), Arumi, *et al.* (2019).

Lin & Chang (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*Job Satisfaction of Nurses and Its Moderating Effects on the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors*”, menemukan bahwa *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behaviors*). Kemudian, Premchandani & Sitlani (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*Organizational Commitment as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Employees Working in Service Organizations*”, menemukan bahwa: (1) *Continuous commitment* (CC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behaviors*), (2) *Affective commitment* (AC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behaviors*), dan (3) *Normative commitment* (NC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behaviors*). Kemudian, Ahmed, *et al.* (2013), telah melakukan penelitian dengan judul “*The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan: the Mediating Role of*

Organizational Commitment”, menemukan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan *organizational commitment* secara signifikan mampu memediasi pengaruh *Perceived fairness in performance appraisal* terhadap OCB. Sedangkan, Arumi, et al. (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator*”, menemukan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan *organizational commitment* secara signifikan mampu memediasi pengaruh *organizational culture* terhadap OCB.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 4 (Peranan Mediasi Komitmen Organisasi)

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu berperan secara signifikan dalam menghubungkan *transformational leadership* dengan OCB pegawai Kelurahan (Wirogunan, Tembokrejo, Sekargadung, dan Purworejo) di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Artinya, komitmen organisasi perannya lemah sebagai mediasi. Hasil ini mendukung studi yang telah dikemukakan sebelumnya, diantaranya Bhal, et al. (2009), Purbaa, et al. (2014), Farzaneh & Kazem (2014), Claudia (2018), Yeh (2019).

Bhal, et al. (2009), telah melakukan penelitian dengan judul “*Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model*”, menemukan bahwa *Organizational Commitment* secara signifikan mampu memediasi pengaruh *LMX-Contribution* terhadap *OCB-loyalty*. Sedangkan, Purbaa, et al. (2014), telah melakukan penelitian dengan judul “*Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment*”, menemukan bahwa *affective commitment* secara signifikan berhasil memediasi antara *Emotional stability* dan *Extraversion* terhadap *OCB-Individuals* maupun *OCB-Organization*.

Farzaneh & Kazem (2014), telah melakukan penelitian dengan judul “*The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB (The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment)*”, menemukan bahwa *organisational commitment* secara signifikan berhasil memediasi antara P-O maupun P-J terhadap OCB. Sedangkan, Claudia (2018), telah melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin)*”, menemukan bahwa *organizational commitment* secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara *Job satisfaction* terhadap OCB. Begitu juga dengan Yeh (2019), yang telah melakukan penelitian dengan judul “*The Relationship between Tourism Involvement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in The Hotel Industry*”, menemukan bahwa *Organizational commitment* secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara *Tourism involvement* terhadap OCB.

Kelurahan Wirogunan, Kelurahan Tembokrejo, Kelurahan Sekargadung, dan Kelurahan Purworejo adalah empat kelurahan yang terdapat di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Para pemimpin di keempat kelurahan tersebut umumnya menganut *Transformational leadership* atau gaya kepemimpinan transformasional. Mereka memahami benar watak dan karakteristik masyarakat Kota Pasuruan, khususnya pegawai di keempat kelurahan yang dimaksud, yakni tidak suka “ditekan”, yang biasanya dianut oleh pemimpin transaksional. Cara seperti ini besar kemungkinan gagal jika diterapkan pada masyarakat Pasuruan. Oleh karena itu, para Lurah di wilayah Kecamatan Purworejo lebih senang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, Pak Lurahnya perhatian pada karyawan yang terabaikan, dan menghindari untuk membuat keputusan sendiri.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, Nor Hazana, Alina Shamsuddin, & Eta Wahab. (2015). Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment? *International Journal of Organizational Leadership* 4(2015) 18-32.
- Ahmed, Ishfak, Saher Khushi Mohammad, & Talat Islam. (2013). The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan: the Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Management and Innovation Volume 5 Issue 2* (2013).
- Amen, Ume & Abdul Raziq. (2019). Impact of Workplace Spirituality on Organizational Commitment with Mediating Effect of Job Satisfaction: A Case Study on Higher Education Sector. *Asian Social Science*, 10(19), 107
- Arumi, Mira Sekar, Neil Aldrin, & Tri Ratna Murti. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* 8(4), 2019: 124-132
- Bhal, Kanika T., Namrata Gulati, & Mahfooz A. Ansari. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 30 No. 2, 2009 pp. 106-125 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/01437730910935729
- Chin, W.W, Marcolin, B.L dan Newsted, P.R. 1996. A Partial Least Squares Latent Variabel Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results From A Monte Carlo Simulation Study And Voice Mail

- Emotion/Adoption Study. Proceedings Of The Seventeenth International Conference On Information Systems. December 16-18. Cleveland. Ohio.
- Claudia, Meiske. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business* Volume 33, Number 1, 2018, 23 – 45
- Crow, Matthew M. & Chang-Bae Lee. (2011). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 35 No. 2, 2012 pp. 402-423 Emerald Group Publishing Limited 1363-951X DOI 10.1108/13639511211230156
- Eissenstat, SunHee Jang & Yunsoo Lee (2017) Understanding organizational citizenship behavior: the counselor's role. *International Journal of Workplace Health Management* Vol. 10 No. 6, 2017 pp. 491-507 © Emerald Publishing Limited 1753-8351 DOI 10.1108/IJWHM-05-2017-0030.
- Eliyana, Anis, Syamsul Ma'arif, & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics* 25 (2019) 144–150.
- Estiri, Mehrdad, Nader Seyyed Amiri, Datis Khajeheian, & Hamzeh Rayej. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. *Eurasian Bus Rev* (2018) 8:267–284 <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0083-7>.
- Farzaneh, Jaleh & Mehdi Kazem. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB (The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment). *Personnel Review* Vol. 43 No. 5, 2014 pp. 672-691 r Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-07-2013-0118.
- Fuad Mas'ud. (2004). *Suval Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*: Program Magister Manajemen Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro; Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamsani, Hamsani, Devi Valeriani, & Nizwan Zukhri. (2019). Work Status, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Bangka Islamic Bank, Province of Bangka Belitung. *International Review of Management and Marketing*, 2019, 9(3), 1-8.
- Lin, Chia-Tzu & Ching-Sheng Chang. (2015). Job Satisfaction of Nurses and Its Moderating Effects on the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors. *Research and Theory for Nursing Practice: An International Journal*, Vol. 29, No. 3, 2015 226 © 2015 Springer Publishing Company <http://dx>.
- Premchandani, Sapna & Manish Sitlani. (2015). Organizational Commitment as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Employees Working in Service Organizations. *Anvesha*, Vol. 8 No.3.
- Puni, Albert, Ibrahim Mohammed, & Emmanuel Asamoah. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 39 No. 4, 2018 pp. 522-537 © Emerald Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/LODJ-11-2017-0358.
- Purbaa, Debora E., Janneke K. Oostromb, Henk T. van der Molenc, & Marise Ph Bornc. (2014). Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment. *Asian Business & Management* Vol. 14, 2, 147–170 www.palgrave-journals.com/abm/.
- Sawitri, Dyah, Endang Suswati, & Khasbulloh Huda. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance. *The International Journal of Organizational Innovation* Vol 9 Num 2 October 2016.
- Shim, Hee S., Youngoh Jo, & Larry T. Hoover. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 38 No. 4, 2015 pp. 754-774 © Emerald Group Publishing Limited 1363-951X DOI 10.1108/PIJPSM-05-2015-0066.
- Sri Yanti & Jarnawi Afgani Dahlan. (2017). The Effects Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment. *JPM* Vol. 8, No. 4, 2017, pp. 80–96 © Copyright by Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika ISSN 2083-103X <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2017.132>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R & D, Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.

Yeo, Mabel, Subramaniam Ananthram, Stephen Teo, & Cecil Pearson. (2015). Leader-Member Exchange and Relational Quality in a Singapore Public Sector Organization. *Journal of Organizational Behaviour*, 24:pp 561-583.