

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada Pegawai Bank BPD Jateng Cabang Pemalang)

Zeanet Ragil¹, Grace Tianna Solovida²

¹Universitas Negeri Semarang

Email : anetzeanet03@gmail.com

²STIE Bank BPD Jateng

Email : dosen.idolaku@gmail.com

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior is a personal contribution that exceeds the role demand in the workplace and is given hope by taking over the achievement of the task. The purpose of this study was to analyze the effect of transformational leadership and motivation on organizational citizenship behavior through organizational commitment as an intervening variable. The sample of this study were 51 people from a population of 51 employees. The method of determining the sample using saturated sampling. Data analysis using multiple linear regression models with two models and multiple tests. The results showed organizational commitment, transformational leadership and motivation had a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, transformational leadership and motivation had a positive and significant effect on organizational commitment, transformational leadership had an influence on organizational citizenship behavior through organizational commitment as an intervening variable, and motivation was absent influence on organizational citizenship behavior through organizational commitment as an intervening variable.

Keywords: leadership transformation, motivation, organizational citizenship behavior, organizational commitment

ABSTRAK

Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah kontribusi pribadi yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberikan harapan dengan mengambil alih pencapaian tugas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi pada perilaku kewarganegaraan organisasi melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Sampel penelitian ini adalah 51 orang dari populasi 51 karyawan. Metode penentuan sampel menggunakan sampling jenuh. Analisis data menggunakan model regresi linier berganda dengan dua model dan beberapa tes. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening, dan motivasi tidak ada pengaruh pada perilaku kewarganegaraan organisasi melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening

Kata kunci: transformasi kepemimpinan, motivasi, perilaku warga organisasi, komitmen organisasi

1. Pendahuluan

Menghadapi era globalisasi masa ini, persaingan antar industri semakin keras, lantaran industri tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri, tetapi juga luar negeri. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, industri patut memastikan rencana serta kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang sumberdaya manusia (SDM). Pengendalian SDM masa ini menggambarkan suatu kepatutan serta bukan lagi menggambarkan suatu pilihan apabila industri ingin berkembang. (Darmawati dkk, 2013)

Dalam kajian ini, industri yang merupakan objek penyelidikan menggambarkan industri perbankan, yaitu Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah yang pertama kali didirikan di Semarang berdasarkan Surat Persetujuan Menteri Pemerintah Umum & Otonomi Daerah No. DU 57/1/35 tanggal 13 Maret 1963 serta ijin usaha dari Menteri Urusan Bank Sentral No. 4/Kep/MUBS/63 tanggal 14 Maret 1963 sebagai landasan operasional Jawa Tengah. Tujuan pembentukan bank adalah untuk menguruskan keuangan daerah sebagai kas daerah serta membantu meningkatkan ekonomi daerah dengan memberikan kredit kepada usahawan kecil. Riset dijalankan di KC Bank BPD Jawa Tengah Pemalang. Visi Bank Jateng ialah Bank Terpercaya, menjadi kebanggaan masyarakat, mampu menunjang pembangunan daerah. Misi dari Bank Jateng ialah Memberikan layanan prima didukung oleh kehandalan SDM dengan teknologi modern, serta jaringan yang luas, Membangun budaya Bank serta mempertahankan Bank sehat. Menyokong pertumbuhan ekonomi regional dengan mengutamakan aktivitas retail banking, serta meningkatkan partisipasi komitmen pemilik guna memperkokoh bank.

Untuk meningkatkan visi dan misi KC Bank Jateng Pemalang perlu diperhatikan *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan data Pertumbuhan aset PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (Bank Jateng) awal tahun ini sebesar 9,24% year over year menjadi Rp 64,63 triliun dari sebelumnya sebesar Rp 59,15 triliun. Pertumbuhan ini belum sesuai target Bank Jateng yang memproyeksikan aset akan tumbuh 15% hingga 18% year over year tahun ini. Direktur

Bank Jateng menjelaskan, memang pertumbuhan aset Bank Jateng masih belum maksimal. Namun, pihaknya sedang berusaha untuk melakukan perbaikan. Menurut Direktur Bank Jateng, penyaluran kredit Bank Jateng non konsumen masih sedikit yakni 28% dari total kredit jadi relatif masih lebih bagus menahan gejolak eksternal. Namun spending cosumer akan hati-hati saat kondisi seperti ini maka mempengaruhi konsumsi dan mengurangi exposure karena pembiayaan kita didominasi konsumen. Di semester I masih belum terlalu baik. Diproyeksikan di awal kuartal IV akan membaik dan aset tumbuh maksimal. Secara rencana bisnis Bank aset akan tumbuh 15% sampai 18% year over year. (keuangan.kontan.co.id, Kamis, 17 Mei 2018)

Selain itu, komitmen organisasi patut di tingkatkan di KC Bank Jateng Pemalang. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Moowday, Steer & Porter (1982) dalam Anggraini serta Rahardjo (2016) Mendefinisikan komitmen organisasi adalah penglibatannya dalam organisasi atau dengan kata lain komitmen organisasi adalah sikap kesetiaan kerja dalam organisasi dan ini merupakan proses yang sedang berjalan. Dari data rata-rata absensi karyawan KC Bank Jateng Pemalang September tahun 2018 bahwa terdapat data yang menunjukkan bahwa ada penurunan loyalitas pegawai. Berdasarkan data rata-rata absensi karyawan KC Bank Jateng Pemalang September tahun 2018 bahwa total karyawan ialah sebanyak 51 karyawan. Total hari kerja ialah 25 hari pada bulan September 2018. Rata-rata pegawai yang tidak masuk kerja ialah satu orang empat hari tidak masuk kerja atau 14 persen. Karyawan yang terlambat rata-rata ialah satu menit dua belas detik per orang. Karyawan yang pulang cepat ialah empat puluh tujuh detik. Rata-rata lama istirahat karyawan ialah lima jam dua puluh tiga menit lima puluh enam detik.

Dalam hal ini direksi Bank Jateng membuat suatu rancangan yaitu *Employee Get Costumer* 2017 serta rancangan Tebar Hadiah Langsung 2017. berdasarkan surat keputusan direksi Nomor : 5836/DIRBIS.01.01/2017 perihal petunjuk pelaksanaan rancangan *Employee Get Costumer* 2017 serta rancangan Tebar Hadiah Langsung 2017. Rancangan *Employee Get Costumer* 2017 ialah rancangan

penghimpunan dana pembukaan rekening baru, baik Giro maupun Tabungan yang di referensikan oleh Pegawai KC Bank BPD Jateng Pemalang. Tujuan utama rancangan *Employee Get Costumer 2017* peningkatan total penabung (*number of Account*). Rancangan *Employee Get Costumer 2017* melibatkan seluruh pegawai bank Jateng setingkat pelaksana ke atas serta berstatus Pegawai tetap, Calon Pegawai, Tenaga Honorer serta Tenaga Kontrak. Target rancangan *Employee Get Costumer 2017* minimal 10 (sepuluh) referensi nasabah, dengan nominal pembukaan per rekening minimal sebesar Rp. 2.000.000,- (Dua Juta Rupiah). Tuntutan rancangan *Employee Get Costumer 2017* nasabah menggambarkan nasabah baru atau lama yang membuka rekening baru, periode rancangan *Employee Get Costumer 2017* dimulai bulan Juli 2017 sampai 30 November 2017, Pembukaan rekening minimal 2 (dua) rekening pada setiap bulan.

Sedangkan, rancangan Tebar Hadiah Langsung 2017 ialah rancangan penghimpunan dana melalui penjualan produk giro serta tabungan melalui mekanisme blokir saldo *fresh found* sesuai jangka waktu yang disepakati dengan menghadihkan langsung kepada nasabah existing maupun nasabah baru berupa uang tunai atau barang sesuai pilihan nasabah. Tujuan utama rancangan Tebar Hadiah Langsung 2017 peningkatan penghimpunan DPK, melalui blokir dana fresh fund produk tabungan serta giro. Rancangan Tebar Hadiah Langsung 2017 melibatkan seluruh pegawai bank Jateng setingkat pelaksana ke atas serta berstatus Pegawai tetap, Calon Pegawai, Tenaga Honorer serta Tenaga Kontrak. Minimal total fresh fund yang diperoleh melalui referensi pegawai yang ditempatkan dalam Rancangan Tebar Hadiah Langsung 2017 ialah sebesar Rp. 75.000.000,- (Tujuh Puluh Lima Juta Rupiah) untuk Pelaksana, atau sesuai target masing masing jabatan.

Ketentuan rancangan Tebar Hadiah Langsung 2017 nasabah menggambarkan nasabah baru atau lama yang membuka rekening baru, periode rancangan Tebar Hadiah Langsung 2017 diawali bulan Juli 2017 sampai 30 November 2017. Punishment

rancangan *Employee Get Costumer 2017* serta rancangan Tebar Hadiah Langsung 2017 bagi pegawai yang tidak berhasil mencapai target, maka akan berpengaruh pada komisi akhir tahun.

Berdasarkan rancangan *Employee Get Costumer 2017* serta rancangan Tebar Hadiah Langsung 2017 bahwa direksi membuat suatu rancangan untuk mempengaruhi serta menginspirasi para karyawan agar memiliki komitmen kerja yang kuat serta memberikan kinerja terbaik kepada organisasinya. Berdasarkan Permatasari et al. (2017) dalam mengurus sumber manusia, para pemimpin juga layak dapat mewujudkan komunikasi kerja yang baik antara atasan dan bawahan untuk mewujudkan hubungan kerja harmoni. Cara terbaik untuk dapat mempengaruhi pekerja untuk mempunyai komitmen kerja yang kuat dan memberikan prestasi terbaik kepada organisasi mereka adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasi. Asgari (2008) dalam Permatasari et al. (2017) menyatakan bahwa pemimpin transformasi memotivasi pengikut mereka dengan menjemput para pengikutnya untuk menginternalisasi dan memprioritaskan minat bersama yang lebih besar di atas kepentingan pribadi.

Berdasarkan rancangan *Employee Get Costumer 2017* serta rancangan Tebar Hadiah Langsung 2017 bahwa rancangan tersebut dapat memotivasi pegawai KC Bank Jateng Pemalang. Berdasarkan Mangkunegara (2013), berkata motivasi terbentuk daripada sikap seorang pekerja dalam menangani situasi kerja. Motivasi menerangkan keadaan yang memotivasi pekerja yang diarahkan sendiri untuk mencapai jangkauan organisasi. Hubungan antara motivasi, semangat kerja dan hasil optimum mempunyai bentuk sebenar dalam arti memberi motivasi kerja yang baik, moral pekerja akan meningkat dan hasil kerja akan optimum sesuai dengan barometer prestasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan Wayne F. Cascio dalam Sunyoto (2012:11) motivasi ialah kuasa yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memenuhi keperluan mereka, Kemudian teori X serta Y dikembangkan oleh McGregor dalam Hasibuan (2013) menyatakan bahwa atas dasar ciri-ciri manusia menerangkan ahli-ahli

organisasi berhubung dengan penampilan keseluruhan organisasi dan penampilan peribadi dalam menjalankan tugas mereka.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan hipotesis

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan Organ (1998) dalam Anggraini serta Rahardjo (2016) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai kerja yang bersangkutan dengan penyelewengan tingkah laku, yang tidak bersangkutan dengan sistem ganjaran organisasi resmi, dan secara agregat menggalakkan fungsi keberkesanan organisasi.

Komitmen Organisasi

Berdasarkan Robbins (2008) dalam Wijaya serta Dewi (2017) Komitmen organisasi adalah sikap yang ditunjukkan oleh orang yang mengenal pasti, penglibatan dan kesetiaan organisasi serta keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi dan tidak sanggup meninggalkan organisasi untuk sembarang alasan.

Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan Bass serta Riggio (2006) dalam Wirapranaya serta Supartha (2016) Kepimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat merangsang dan memberi inspirasi kepada pengikut agar dapat mencapai lebih banyak hasil dengan memiliki.

Motivasi

Berdasarkan Maslow (1943) dalam Ilham serta Herawati (2017) motivasi itu dibentuk antara manusia mempunyai kategori keperluan asas. Teori yang dicadangkan oleh Maslow dikenali sebagai Hierarki Teori Kebutuhan.

Hipotesis

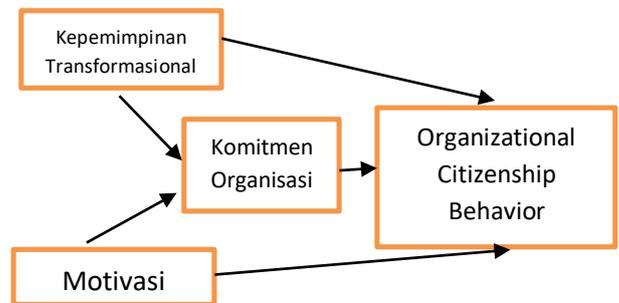
- H₁ : komitmen organisasi berpengaruh *positive* dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
- H₂ : kepemimpinan transformasional berpengaruh *positive* dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
- H₃ : kepemimpinan transformasional berpengaruh *positive* dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H₄ : kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) melalui komitmen organisasi.

- H₅ : motivasi berpengaruh *positive* dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
- H₆ : motivasi berpengaruh *positive* dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H₇ : Motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi.

3. Model Penelitian

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi obyek permasalahan. Proses penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

4. Metode Penelitian

Populasi yang digunakan dalam riset Pegawai di KC Bank BPD Jateng Pemalang yang berjumlah 51 pegawai. Persampelan dilakukan dengan *sampling* jenuh atau sensus. *Sampling* jenuh atau sensus ialah teknik sampling jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012). Dalam hal ini, peneliti menggunakan metode sensus lantaran total populasi yang hanya 51 responden supaya keseluruhan populasi diambil sebagai sampel. Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner atau angket ini adalah skala interval atau *interval scale* :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dua model, dan uji sobel.

5. Hasil dan Pembahasan

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini berarti semakin baik sikap yang ditunjukkan oleh orang yang mengenal pasti, penglibatan dan kesetiaan organisasi serta keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi dan tidak sanggup meninggalkan organisasi untuk sembarang alasan, maka akan berdampak pada *organizational citizenship behavior* (OCB) yang didefinisikan sebagai kerja yang bersangkutan dengan penyelewengan tingkah laku, yang tidak bersangkutan dengan sistem ganjaran organisasi resmi, dan secara agregat menggalakkan fungsi keberkesanan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lee (2016), Indarti et al. (2017) dan Mahayasa et al. (2018) mengkaji kesan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil riset menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh *positive* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan hasil kuesioner rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel komitmen organisasi diperoleh sebesar 197 yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang dimiliki pegawai KC Bank BPD Jateng Pemalang sudah baik tapi perlu diperhatikan kembali, jadi indikator komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*affectif commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance comimitment*), komitmen normatif (*normative commitment*) perlu adanya perhatian lagi. Hal tersebut akan berdampak pada belum maksimalnya indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu *altruism* (membantu orang lain), *conscientiousness* (disiplin), *sportivity*, *courtsey* (kebaikan), *civic* (kebajikan) yang ditunjukkan dengan rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel *organizational citizenship behavior* (OCB)

diperoleh sebesar 170 yang berada dalam kategori sedang.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional yang didefinisikan pemimpin yang dapat merangsang dan memberi inspirasi kepada pengikut agar dapat mencapai lebih banyak hasil dengan memiliki, maka akan berdampak pada *organizational citizenship behavior* (OCB) yang didefinisikan sebagai kerja yang bersangkutan dengan penyelewengan tingkah laku, yang tidak bersangkutan dengan sistem ganjaran organisasi resmi, dan secara agregat menggalakkan fungsi keberkesanan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khalili (2017), Kao (2017) dan Han et al. (2016) mengkaji kesan kepemimpinan transformasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil riset menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh *positive* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan hasil kuesioner rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel kepemimpinan transformasional diperoleh sebesar 190 yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingkat kepemimpinan transformasional yang dimiliki pegawai KC Bank BPD Jateng Pemalang sudah baik tapi perlu diperhatikan kembali, jadi indikator kepemimpinan transformasional yaitu kharisma (*idealized influence*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian pribadi (*pribadialized consideration*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Hal tersebut akan mempengaruhi belum maksimalnya indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu *altruism* (membantu orang lain), *conscientiousness*

(disiplin), *sportivity*, *courtesy* (kebaikan), *civic* (kebajikan) yang ditunjukkan dengan rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) diperoleh sebesar 170 yang berada dalam kategori sedang.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional yang didefinisikan pemimpin yang dapat merangsang dan memberi inspirasi kepada pengikut agar dapat mencapai lebih banyak hasil dengan memiliki, maka akan berdampak pada Komitmen organisasi yang didefinisikan sikap yang ditunjukkan oleh orang yang mengenal pasti, penglibatan dan kesetiaan organisasi serta keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi dan tidak sanggup meninggalkan organisasi untuk sembarang alasan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Allen serta Gong. (2018), Han et al. (2017) serta Patiar (2016) mengkaji kesan kepemimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi. Hasil riset menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh *positive* terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil kuesioner rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel kepemimpinan transformasional diperoleh sebesar 190 yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingkat kepemimpinan transformasional yang dimiliki pegawai KC Bank BPD Jateng Pemalang sudah baik tapi perlu diperhatikan kembali, jadi indikator kepemimpinan transformasional yaitu kharisma (*idealized influence*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian pribadi (*pribadialized consideration*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Hal tersebut akan mempengaruhi belum maksimalnya indikator komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*affectif commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance*

comitment), komitmen normatif (*normative commitment*) yang ditunjukkan dengan rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel komitmen orrganisasi diperoleh sebesar 197 yang berada dalam kategori tinggi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara perhitungan sobel bahwa ada pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional yang didefinisikan pemimpin yang dapat merangsang dan memberi inspirasi kepada pengikut agar dapat mencapai lebih banyak hasil dengan memiliki, maka akan berdampak pada Komitmen organisasi yang didefinisikan sikap yang ditunjukkan oleh orang yang mengenal pasti, penglibatan dan kesetiaan organisasi serta keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi dan tidak sanggup meninggalkan organisasi untuk sembarang alasan. Hal tersebut akan berdampak juga pada *organizational citizenship behavior* (OCB) yang didefinisikan sebagai kerja yang bersangkutan dengan penyelewengan tingkah laku, yang tidak bersangkutan dengan sistem ganjaran organisasi resmi, dan secara agregat menggalakkan fungsi keberkesanan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Han et al. (2016) mengkaji kesan kepemimpinan transformasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi. Hasil riset menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil kuesioner rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel kepemimpinan transformasional diperoleh sebesar 190 yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan kepemimpinan

transformasional yang dimiliki karyawan KC Bank BPD Jateng Pemalang perlu di tingkatkan kembali, jadi indikator kepemimpinan transformasional yaitu kharisma (*idealized influence*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian pribadi (*personalized consideration*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Hal tersebut akan mempengaruhi belum maksimalnya indikator komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*) yang ditunjukkan dengan rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel komitmen organisasi diperoleh sebesar 197 yang berada dalam kategori tinggi. Hal tersebut juga akan berdampak pada belum maksimalnya indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu *altruism* (membantu orang lain), *conscientiousness* (disiplin), *sportivity, courtsey* (kebaikan), *civic* (kebajikan) yang ditunjukkan dengan rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) diperoleh sebesar 170 yang berada dalam kategori sedang.

Pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini berarti semakin baik motivasi itu yang dibentuk lantaran manusia mempunyai kategori keperluan asas, maka akan berdampak pada *organizational citizenship behavior* (OCB) yang didefinisikan sebagai kerja yang bersangkutan dengan penyelewengan tingkah laku, yang tidak bersangkutan dengan sistem ganjaran organisasi resmi, dan secara agregat menggalakkan fungsi keberkesanan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widyastuti dan Palupiningdyah (2015), Yulius (2017) dan Nazmah (2014) menguji kesan motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil riset menunjukkan

bahwa motivasi berpengaruh *positive* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan hasil kuesioner rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel motivasi diperoleh sebesar 175 yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingkat motivasi yang dimiliki pegawai KC Bank BPD Jateng Pemalang sudah baik tapi perlu diperhatikan kembali, jadi indikator motivasi yaitu jadi indikator motivasi yaitu *physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis), *safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan), *affiliation or acceptance needs or belongingness* (kebutuhan sosial), *esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan), *self actualization* (aktualisasi diri). Hal tersebut akan mempengaruhi belum maksimalnya indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu *altruism* (membantu orang lain), *conscientiousness* (disiplin), *sportivity, courtsey* (kebaikan), *civic* (kebajikan) yang ditunjukkan dengan rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) diperoleh sebesar 170 yang berada dalam kategori sedang.

Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini berarti semakin baik motivasi itu yang dibentuk lantaran manusia mempunyai kategori keperluan asas, maka akan berdampak pada Komitmen organisasi yang didefinisikan sikap yang ditunjukkan oleh orang yang mengenal pasti, penglibatan dan kesetiaan organisasi serta keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi dan tidak sanggup meninggalkan organisasi untuk sembarang alasan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Belo et al. (2014), Nurlaely dan Riani (2016) dan Suarjana et al. (2016) menguji kesan motivasi terhadap komitmen organisasi. Hasil riset menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh *positive* terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil kuesioner rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel kepemimpinan transformasional diperoleh sebesar 175 yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingkat motivasi yang dimiliki pegawai KC Bank BPD Jateng Pemalang sudah baik tapi perlu diperhatikan kembali, jadi indikator motivasi yaitu *physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis), *safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan), *affiliation or acceptance needs or belongingness* (kebutuhan sosial), *esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan), *self actualization* (aktualisasi diri) akan mempengaruhi belum maksimalnya indikator komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*affectif commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance comimitment*), komitmen normatif (*normative commitment*) yang ditunjukkan dengan rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel komitmen orrganisasi diperoleh sebesar 197 yang berada dalam kategori tinggi.

Pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi secara perhitungan sobel bahwa tidak ada pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening sehingga hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini berarti semakin baik motivasi itu yang dibentuk lantaran manusia mempunyai kategori keperluan asas, maka tidak akan berdampak pada komitmen organisasi yang didefinisikan sikap yang ditunjukkan oleh orang yang mengenal pasti, penglibatan dan kesetiaan organisasi serta keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi dan tidak sanggup meninggalkan organisasi untuk sembarang alasan. Hal tersebut tidak akan berdampak juga pada *organizational citizenship behavior* (OCB) yang didefinisikan sebagai kerja yang bersangkutan dengan penyelewengan tingkah laku, yang tidak bersangkutan dengan sistem ganjaran organisasi resmi, dan secara agregat

menggalakkan fungsi keberkesanan organisasi.

Berdasarkan hasil kuesioner rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel motivasi diperoleh sebesar 170 yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan motivasi yang dimiliki karyawan KC Bank BPD Jateng Pemalang perlu di tingkatkan kembali, jadi indikator motivasi yaitu *physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis), *safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan), *affiliation or acceptance needs or belongingness* (kebutuhan sosial), *esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan), *self actualization* (aktualisasi diri). Hal tersebut tidak mempengaruhi indikator komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*affectif commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance comimitment*), komitmen normatif (*normative commitment*) yang ditunjukkan dengan rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel komitmen orrganisasi diperoleh sebesar 197 yang berada dalam kategori tinggi. Hal tersebut tidak juga mempengaruhi indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu *altruism* (membantu orang lain), *conscientiousness* (disiplin), *sportivity, courtsey* (kebaikan), *civic* (kebajikan) yang ditunjukkan dengan rata-rata nilai skor jawaban untuk variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) diperoleh sebesar 170 yang berada dalam kategori sedang.

6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan penjelasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan :

- (1) komitmen organisasi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- (2) Kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- (3) Kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
- (4) Kepemimpinan transformasional secara perhitungan sobel bahwa ada pengaruh terhadap *organizational citizenship*

- behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi
- (5) Motivasi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- (6) Motivasi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
- Motivasi secara perhitungan sobel bahwa tidak ada pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Gregory W. Prince A. Attoh, Tao Gong, (2017), Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification, *Social Responsibility Journal*, Vol. 13 Issue: 3, pp.585-600, <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0193>
- Anggraini, Marshellani Madya dan Rahardjo, Mudji (2016), Peran Keadilan Prosedural, Kepercayaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB), *Diponegoro Journal Of Management*, Volume 5, Nomor 4, ISSN (Online): 2337-3792, <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/17871>.
- Belo, Elisabeth Glorita Luisa Dos Santos dkk. (2014), Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Di Kantor Palang Merah Timor Leste, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 3 No. 12, ISSN : 2337-3067, <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/9660>.
- Darmawati, Arum dkk. (2013), Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior, *Jurnal Economia*, Vol 9, No 1, P-ISSN 1858-2648, E-ISSN 2460-1152, <https://doi.org/10.21831/economia.v9i1.1372>.
- Han, Seung Hyun et al. (2016), Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 28 Issue: 3, pp.130-149, <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0066>.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Ed. Revisi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ilham, Mohammad dan Herawati, Jajuk (2017), Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Yogyakarta, *Jurnal Manajemen Dewantara*, Vol 1. No 2, p-ISSN 2579-4590, e-ISSN 2579-4612, <HTTP://DX.DOI.ORG/10.29231/M.D.V1I2.1677.G829>.
- Indarti, Sri (2017), The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction to performance, *Journal of Management Development*, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>.
- Kao, Rui-Hsin (2017), The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: a multilevel study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers, *Personnel Review*, <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0012>.
- Khalili, Ashkan (2017), Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence, *Leadership & Organization Development Journal*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>.
- Mahayasa, I Gede Aryana dkk. (2018), Pengaruh Kepuasan Kerja Dan

- Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Perawat, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* Vol. 12, No. 1, <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2018.v12.i01.p08>.
- Mangkunegara (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nazmah dkk. (2014), Pengaruh Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), *Jurnal Magister Psikologi UMA*, Vol. 6, No.2, ISSN : 2085-6601, EISSN : 2502-4590, <http://www.ojs.uma.ac.id/index.php/analitika/article/view/852>.
- Nurlaely, M. dan Riani, Asri Laksmi (2016), Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 18, No. 1, ISSN 1411-3422, <http://journals.ums.ac.id/index.php/dayasaing/article/view/3788>.
- Patiar, Anoop Kumar Ying Wang , (2016), The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Iss 3, <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0050>.
- Permatasari, Dora Vicky dkk. (2017), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin, Tbk Banjarbaru, *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, Vol 6, No. 1, ISSN 2541-178X.
- Suarjana, Anak Agung Gde Mantra dkk. (2016), Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai PLN Rayon Gianyar Di Kabupaten Gianyar, *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol 12 No. 1, p- ISSN 0216-9843, e-ISSN 2580-5614, <http://ojs.pnb.ac.id/index.php/JBK/article/view/27/11>.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sunyoto, Danang (2012), *Sumber Daya Manusia Cet. 1*, Yogyakarta: CAPS
- Widyastuti, Noni dan Palupiningdyah (2015), Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening, *Management Analysis Journal*, Vol. 4 No. 7, ISSN 2252-6552, <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj>.
- Wijaya, Alland Christ Wida dan Dewi, A.A Sagung Kartika (2017), Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Di Hotel Mercure Kuta, *Prosiding Seminar Nasional AIMI*, ISBN: 978-602-98081-7-9.
- Wirapranaya, I Gde Nyoman Aditya dan Supartha, I Wyn Gede (2016), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Pada BPD Bali Cabang Renon, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 11, ISSN : 2302-8912, <https://www.neliti.com/publications/252632/pengaruh-kepemimpinan-transformasional-terhadap-komitmen-organisasional-dan-orga>.
- Yulius, Dharma (2017), The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah, *Proceedings of MICoMS 2017*. Published online: 11 Jul 2018; 7-12, <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>