

**Table Of Content**

<b>Journal Cover</b>	2
<b>Author[s] Statement</b>	3
<b>Editorial Team</b>	4
<b>Article information</b>	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article	5
<b>Title page</b>	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
<b>Article content</b>	7

ISSN (ONLINE) 2598 9928



**INDONESIAN JOURNAL OF LAW AND ECONOMIC**

**PUBLISHED BY  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO**

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

# Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol 18 No 1 (2023): February  
DOI: <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.859>  
Article type: (Human Resource Management)

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Dr. Wisnu Panggah Setiyono, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([Sinta](#))

### Managing Editor

Rifqi Ridlo Phahlevy, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([ORCID](#))

### Editors

Noor Fatimah Mediawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Faizal Kurniawan, Universitas Airlangga, Indonesia ([Scopus](#))

M. Zulfa Aulia, Universitas Jambi, Indonesia ([Sinta](#))

Sri Budi Purwaningsih, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Emy Rosnawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Totok Wahyu Abadi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

**Article information**

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

# The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment as an Intervening Variable

*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*

**Achmad Muhajir Fanani, fanani.muhajir@gmail.com, (0)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

**Rifdah Abadiyah, rifdahabadiyah@umsida.ac.id, (1)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

<sup>(1)</sup> Corresponding author

## Abstract

This study aims to determine the effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Commitment as an Intervening variable study PT. Moya Kasri Wira East Java. This research was conducted using quantitative methods with the sample used in this PT. Moya Kasri Wira East Java. This research used the program smartPLS 3.0. Based on the results of the analysis it can be concluded that Transformational Leadership has a significant effect on OCB, Organizational Culture has a significant effect on OCB, Transformational Leadership has a significant effect on Organizational Commitment, Organizational Culture has a significant effect on Organizational Commitment, Organizational Commitment has a significant effect on OCB, Transformational Leadership has a significant effect on OCB through Organizational Commitment, Organizational Culture has a significant effect on OCB through Organizational Commitment.

Published date: 2023-02-20 00:00:00

## Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan eksistensi dan keberhasilan organisasi [1]. Dimana sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi akan memberikan pengaruh positif bagi kemajuan organisasi. Sebagai aset yang berharga, organisasi membutuhkan sumberdaya manusia yang mampu berprestasi, memiliki motivasi tinggi, dan mampu bekerja sebaik mungkin dalam mencapai tujuan [2]. Hal ini membuat organisasi dituntut untuk bisa memperoleh dan mempertahankan karyawannya yang tidak hanya berkompentensi tinggi, tetapi juga kepribadian baik dan loyalitas yang tinggi [3].

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dari kinerja yang tinggi seperti tingkat penjualan, produktivitas dan keuntungan yang tinggi. Dimana hasil kerja organisasi yang baik dapat ditunjukkan melalui kontribusi secara aktif karyawan pada organisasi. [4] mengatakan untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya komitmen organisasional yang dirasakan karyawan. Melalui komitmen organisasional dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri karyawan untuk bersedia melakukan kegiatan diluar pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) [5]

OCB digambarkan sebagai perilaku individu (karyawan) secara sadar dan sukarela untuk bekerja serta memberikan kontribusi pada organisasi melebihi tanggung jawab secara formal [6] OCB dianggap penting dan berharga untuk keberlangsungan hidup organisasi [7]. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang memiliki OCB cenderung menampilkan kinerja secara efektif yang selanjutnya bisa mempengaruhi produktifitas organisasi yang lebih baik. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, melainkan juga mau melakukan tugas ekstra diantaranya perilaku bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, dan berpartisipasi secara aktif [8]. [9] juga mengungkapkan OCB dapat meningkatkan baik produktivitas rekan kerja, dan manajerial, selain itu dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya organisasional, stabilitas kinerja organisasional, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, sertamenjadi dasar efektif untuk aktivitas koordinasi antar anggota tim dan antar kelompok kerja. Apabila OCB tidak terwujud dalam organisasi, maka akan berakibat pada ketika organisasi memerlukan tenaga dan pikiran karyawan diluar perannya, organisasi akan menemui kesulitan sehingga pada akhirnya tujuan organisasi tidak dapat dicapai dengan semestinya.

Menurut [10] terdapat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur OCB yaitu *altruism* (perilaku membantu), *courtesy* (sikap kesopanan), *consientioness* (sikap kesadaran), *sportsmanship* (sikap sportifitas), dan *civic cirtue* (kebijakan sipil). OCB karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Kepemimpinan transformasional diyakini sebagai salah satu faktor yang dapat menumbuhkan OCB [11] mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai peran pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh secara mendalam terhadap para pengikutnya. [12] menyatakan kepemimpinan transformasional mempunyai beberapa karakteristik yang menimbulkan OCB seperti *Idealize influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individualized consideration*. [13] mengatakan bahwa peran kepemimpinan transformasional dalam organisasi mampu menunjukkan kewibawaan dan menimbulkan rasa hormat bagi karyawan, sehingga membuat para karyawan merasa terinspirasi untuk mengikuti dan menunjukkan OCB.

Selain gaya kepemimpinan, Faktor lain yang mempengaruhi *ekstra-role* karyawan adalah budaya organisasi, karena budaya organisasi merupakan dasar yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi [14] Budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan yang bertujuan membantu organisasi dalam mengatasi masalah yang timbul dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan baik sehingga perlu diajarkan kepada anggota baru agar bisa berteman dengan sesama. Berdasarkan uraian tersebut bahwasannya budaya organisasi merupakan identitas serta ciri dari sebuah perusahaan yang bertujuan menanggulangi permasalahan yang tidak baik dari adaptasi eksternal maupun integrasi internal. Oleh karena itu adanya budaya organisasi yang kuat pada diri tiap anggota merupakan dasar untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor lain yang dapat memicu munculnya OCB adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

[15] menyatakan komitmen organisasi diindikasikan dalam tiga hal, yaitu keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, kemauan untuk mengarahkan usaha untuk organisasinya, serta keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, akan cenderung membantu dan dapat bekerjasama, yang merupakan bagian dari sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

PT. Moya Kasri Wira Jatim merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pembuatan es balok, es crusser dan es tube. Kenyataan yang dilihat di PT. Moya Kasri Wira Jatim bahwa tidak semua pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi dengan kepemimpinan budaya organisasi dan komitmen organisasi yang

sudah ada, yang ditandai dengan tingkat kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan, memiliki kemampuan teknis dan berpengalaman dibidangnya, senantiasa menampilkan OCB yang tinggi dan bahkan ada juga yang rendah. Sebaliknya, tidak semua pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang tidak terlalu tinggi atau biasa saja, namun menampilkan OCB yang cukup tinggi. Hal ini tergambar dari perilaku pegawai dimana tidak semua yang memiliki kemampuan kerja tinggi mau membantu rekan kerja atau atasannya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan yang tidak ada hubungannya dengan tugas dan bidangnya. Disamping itu tidak semua pegawai memiliki rasa kepedulian terhadap sesama rekan kerja, masuk kerja lebih awal, sukarela mengambil tanggung jawab bila rekan kerja tidak masuk kantor dan memberikan motivasi sesama rekan kerja dalam peningkatan kinerja. Hal tersebut dapat diketahui dari data yang telah di dapat dari PT. Moya Kasri Wira Jatim dalam 3 bulan terakhir ditahun 2020 sebagai berikut:

Masalah	Jumlah karyawan		
	Mei	Juni	Juli
Terlambat masuk kerja	6	8	11
Tidak mengerjakan lembur apabila ada pekerjaan belum selesai	7	10	13
Kurang membantu rekan kerja	7	11	14
Tidak suka rela bertanggung jawab apabila ada rekan kerja yang tidak masuk	6	9	11
Complain terhadap pekerjaan	8	9	10

**Table 1.** Data absensi karyawan PT. Moya Kasri Wira PT. Moya Kasri Wira

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa masih ada beberapa karyawan yang kurang bertanggung jawab dan kurang mematuhi peraturan yang ada dalam perusahaan akan mengakibatkan rendahnya OCB.

Berdasarkan latar belakang inilah, penelitian ini hendak menelusuri kembali tentang kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

## Metode Penelitian

### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Moya Kasri Wira Jatim yang berlokasi di Jl, Tawang Rejo, Pandaan, Pasuruan, Jawa Timur 67156, Indonesia.

### 2. Populasi dan Sampel

a. Populasi : Populasi dalam penelitian ini adalah semua Karyawan yang ada pada PT. Moya Kasri Wira Jatim yang berjumlah 60 karyawan..

b. Sampel : Pengambilan sampel ini dilakukan dengan menggunakan metode *Total Sampling* (sampling jenuh). Total sampling adalah proses pengambilan sampel yang dimana dilakukan dengan mengambil seluruh anggota populasi yang ada untuk menjadi anggota sampel. Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 orang.

### 3. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data : Terdapat 2 jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu : data kualitatif dan data kuantitatif.

b. Sumber Data : Terdapat 2 sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu : data primer dan data sekunder

4. Teknik Pengumpulan Data : Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisioner (angket).

## Hasil dan Pembahasan



## Hasil

Dalam bab ini peneliti akan menyajikan hasil dari analisis data yang merupakan hasil pengamatan sejumlah variabel yang telah digunakan dalam model regresi dengan menggunakan program aplikasi SmartPls 3.0. Yang mana telah diuraikan pada bab sebelumnya, bahwa penelitian ini melibatkan tiga variabel eksogen yaitu Senioritas dan Loyalitas. Kemudian satu variabel endogen yaitu Promosi Jabatan dan satu variabel intervening yaitu Prestasi Kerja.

### A. Menilai Outer Model

Terdapat lima kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai outer model yaitu Convergent Validity, Average Variance Extracted, Discriminant Validity, Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha.

#### a. Convergent Validity

Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya.

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0.7 dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 -0,6 sudah dianggap cukup. Dalam penelitian ini akan digunakan batas loading factor sebesar 0,6. Penilaiannya dapat dilihat pada tabel berikut:

	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	BUDAYA ORGANISASI	KOMITMEN ORGANISASI	ORGANIZATIONAL CITIZEN BEHAVIOR
X1.1	0,829			
X1.2	0,876			
X1.3	0,852			
X1.4	0,836			
X1.5	0,918			
X2.1		0,926		
X2.2		0,774		
X2.3		0,867		
X2.4		0,891		
X2.5		0,854		
X2.6		0,781		
X2.7		0,833		
Y1.1			0,880	
Y1.2			0,823	
Y1.3			0,919	
Y1.4			0,833	
Z1.1				0,908
Z1.2				0,820
Z1.3				0,872

**Table 2.** Convergent Validity

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat pada

Tabel 4.6 Nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel pada awalnya sudah memenuhi *convergen validity*, karena tidak ada indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,60.

#### b. Average Variance Extracted

*Average Variance Extracted* merupakan pengujian untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Dapat dilihat dengan metode *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel laten. Model memiliki validitas diskriminan yang lebih baik apabila akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi antara dua konstruk di dalam model. Dalam penelitian ini, nilai AVE dan akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk disajikan pada tabel berikut:

--	--

	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA ORGANISASI	0,719
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	0,745
KOMITMEN ORGANISASI	0,752
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0,748

**Table 3.** Average Variance Extracted (AVE)

Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *konverge validity* pada model yang diuji sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. *Convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Pada penelitian ini nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji.

**c. Discriminant Validity**

*Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator yang dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *square root* dari *average variance extracted (AVE)*. Hasil nilai *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut

	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	BUDAYA ORGANISASI	KOMITMEN ORGANISASI	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	0.702				
BUDAYA ORGANISASI	0.757	0.559			
KOMITMEN ORGANISASI	0.466	0.710	0.450		
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.420	0.767	0.380	0.618	

**Table 4.** Discriminant Validity

**d. Composite Reability**

Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficients. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

	Composite Reliability
BUDAYA ORGANISASI	0,947
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	0,936
KOMITMEN ORGANISASI	0,901
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0,922

**Table 5.** Composite Reability

Tabel 4.9 model menunjukkan reliabilitas komposit untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

**e. Cronbach's Alpha.**

Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha > 0,7.

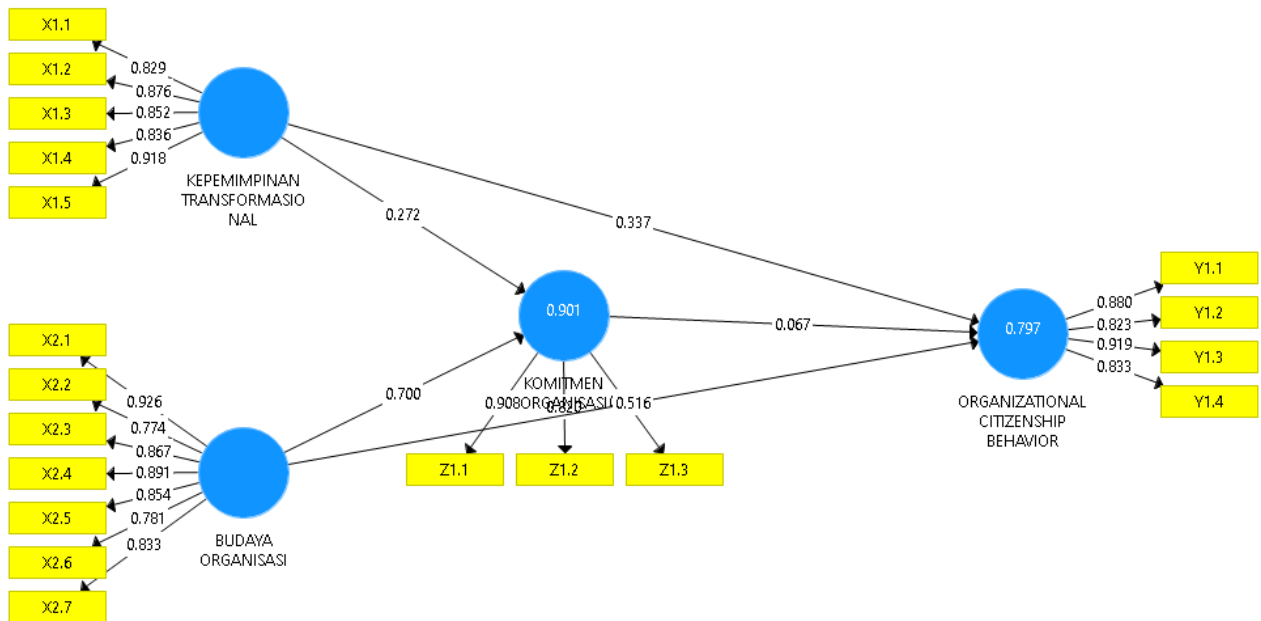
	Cronbach's Alpha

BUDAYA ORGANISASI	0,934
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	0,914
KOMITMEN ORGANISASI	0,835
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0,887

**Table 6.** Cronbach's Alpha

Tabel 4.10 model menunjukkan nilai cronbach alpha untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

b. Menilai inner model



**Figure 1.** Model Stuktural (Inner Model)

	R Square	R Square Adjusted
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Y)	0.683	0.669
KOMITMEN ORGANISASI (Z)	0.624	0.614

**Table 7.** Hasil Uji R-Square

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel Organizational Citizen Behavior (Y) adalah sebesar 0.683. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa Organizational Citizen Behavior (Y) sebesar 6.83%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh dari variabel Komitmen Organisasi sebesar 0.624. Nilai tersebut menjelaskan bahwa Komitmen Organisasi sebesar 6.24%. Adapun rumus yang digunakan untuk perhitungan nilai *R-Square* adalah sebagai berikut ::

$$\begin{aligned}
 R\text{-Square} &= 1 - (\sqrt{1 - 0.624} \times \sqrt{1 - 0.683})^2 \\
 &= 1 - (\sqrt{1 - 0.683} \times \sqrt{1 - 0.624}) \\
 &= 1 - (0.56 \times 0.61) \\
 &= 1 - 0.3416 \\
 &= 0.658
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan rumus di atas, diperoleh nilai R-square sebesar 0.658. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat di jelaskan oleh model dan variabel yang digunakan dalam penelitian adalah sebesar 65.8%. Sedangkan sisanya sebesar 34,2% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini.

## 1) Uji Hipotesis Direct Effect dan Indirect Effect

Berdasarkan data yang telah diolah maka diperoleh hasil yang dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis secara langsung atau *direct effect* pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *T-Statistics* > 1.96 dan nilai *P-Values* < 0,05

Sedangkan untuk mengetahui adanya pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* dengan melihat jika nilai probabilitas (*p-value*) kurang dari 0,05 dan nilai *T-Statistics* > 1,96 maka diketahui terdapat *indirect effect* variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis secara langsung yang diperoleh dalam penelitian ini melalui pengukuran *inner model*.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 -> Y	0.337	0.340	0.117	2.873	0 .004
X1 -> Z	0.458	0.460	0.129	3.544	0 .000
X2 -> Y	0.303	0.326	0.140	2.172	0 .030
X2 -> Z	0.364	0.362	0.121	3.002	0 .003
Z -> Y	0.473	0.467	0.113	4.177	0 .000

**Table 8.** Hasil Uji Hipotesis Direct Effect

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa hasil pengujian pengaruh secara langsung atau direct effect dalam penelitian ini adalah :

### a. Hipotesis ke 1 pengaruh Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil uji *direct effect*, X1 terhadap Y diterima karena variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (Y) memiliki nilai *T-Statistics* < 1,96 yaitu sebesar 2.873 dan nilai *P-Values* > 0,05 yaitu sebesar 0.004. Maka dapat diartikan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Organizational Citizen Behavior.

### b. Hipotesis ke 2 pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil uji *direct effect*, X1 terhadap Z diterima karena variabel Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai *T-Statistics* > 1.96 yaitu sebesar 3.544 dan nilai *P-Values* < 0,05 yaitu sebesar 0.000. Maka dapat diartikan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

### c. Hipotesis ke 3 pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil uji *direct effect*, X2 terhadap Y diterima karena variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel Organizational Citizen Behavior (Y) memiliki nilai *T-Statistics* > 1.96 yaitu sebesar 2.172 dan nilai *P-Values* < 0,05 yaitu sebesar 0.030. Maka dapat diartikan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizen Behavior.

### d. Hipotesis ke 4 pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil uji *direct effect*, X2 terhadap Z diterima karena variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai *T-Statistics* > 1.96 yaitu sebesar 3.002 dan nilai *P-Values* < 0,05 yaitu sebesar 0.003. Maka dapat diartikan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

### e. Hipotesis ke 5 pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil uji *direct effect*, Z terhadap Y diterima karena variabel Komitmen Organisasi (Z) terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (Y) memiliki nilai *T-Statistics* > 1.96 yaitu sebesar 4.177 dan nilai *P-Values* < 0,05 yaitu sebesar 0.000. Maka dapat diartikan bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior.

Berikutnya adalah hasil pengujian hipotesis secara tidak langsung atau *Indirect Effect* yang diperoleh dari *Specific Indirect Effect* pada program *SmartPLS 3.0* dalam penelitian ini melalui pengukuran *inner model* adalah sebagai berikut:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	TStatistics ( O/STDEV )	P Values
X1 -> Z -> Y	0.217	0.214	0.080	2.724	0.007
X2 -> Z -> Y	0.172	0.167	0.064	2.688	0.007

**Table 9.** Hasil Uji Hipotesis Indirect Effect

f. Hipotesis ke 6 pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasi sebagai *variable intervening*

Berdasarkan hasil uji *indirect effect*, X1 terhadap Y melalui Z sebagai *variable intervening* diterima karena variabel Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Organizational Citizen Behavior (Y) melalui variabel Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai *T-Statistics* > 1.96 yaitu sebesar 2.724 dan nilai *P-Values* < 0,05 yaitu sebesar 0.007. Maka dapat diartikan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizen Behavior melalui variabel Komitmen Organisasi sebagai *variable intervening*

g. Hipotesis ke 7 pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasi sebagai *variable intervening*

Berdasarkan hasil uji *indirect effect*, X2 terhadap Y melalui Z sebagai *variable intervening* diterima karena variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (Y) melalui variabel Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai *T-Statistics* > 1.96 yaitu sebesar 2.688 dan nilai *P-Values* < 0,05 yaitu sebesar 0.007. Maka dapat diartikan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui variabel Komitmen Organisasi sebagai *variable intervening*.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil dari penelitian di atas dapat diketahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizen Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai *variable intervening* pada PT. Moya Kasri Wira Jawa Timur dengan menggunakan aplikasi pengolahan data PLS (*Partial Least Square*) melalui *SmartPLS 3.0*.

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizen Behavior pada PT. Moya Kasri Wira Jawa Timur.

Dengan hasil studi empiris yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Organizational Citizen Behavior pada PT. Moya Kasri Wira, dikarenakan ketika meningkatnya Kepemimpinan Transformasional maka juga dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior para karyawan.

Hal Ini Sejalan Dengan Studi Empiris Yang Dilakukan Oleh [16] Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt First Machinery Tradeco Cabang Surabaya, yang dimana seorang pimpinan yang selalu bersikap adil terhadap karyawan perusahaan sehingga dapat meningkatkan OCB yang ada pada karyawan PT. Moya Kasri Wira.

b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan.

Dengan hasil studi empiris pada PT. Moya Kasri Wira, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula komitmen yang ada pada karyawan, begitu sebaliknya. Fenomena pada PT. Moya Kasri Wira yaitu pimpinan menginginkan karyawan untuk berkomitmen terhadap perusahaan. terbukti bahwa setiap hari melakukan monitoring motivasi tentang komitmen terhadap perusahaan.

Hal ini sejalan dengan studi empiris pada penelitian [17] Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Jawa Beton Cabang Mojokerto yang dimana pimpinan dari perusahaan Jawa Beton disetiap pagi selalu memotivasi agar dapat melaksanakan pekerjaan dan mengingatkan untuk safety dalam bekerja.

## c. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Moya Kasri Wira.

Dengan hasil studi empiris pada PT. Moya Kasri Wira yang menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi terinternalisasi dalam diri karyawan maka semakin tinggi tingkat OCB dalam diri karyawan tersebut

Hal ini sejalan dengan hasil studi empiris [18] , Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. JATIM INDO LESTARI , Pada PT Jatim Indo Lestari hal tersebut terlihat dari budaya pada PT Jatim Indo Lestari yang mempertahankan budaya saling membantu antar divisi jika ada divisi yang sedang membutuhkan bantuan. Hal tersebut membuat anggota setiap divisi memiliki kesadaran untuk membantu rekan kerjanya. Terlebih rekan kerja baru dalam mempelajari pekerjaan barunya.

## d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Moya Kasri Wira

Dengan hasil studi empiris pada PT. Moya Kasri Wira yang menunjukkan bahwa loyalitas adalah semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin meningkat pula komitmen organisasi pada karyawan..

Hal Ini Sejalan Dengan Studi Empiris Yang Dilakukan [19] Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja(Studi Pada Pt. Bening Badung-Bali, Masih melekatnya berupa norma-norma dan nilai-nilai yang diterapkan di perusahaan tetap terjaga sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.

## e. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Moya Kasri Wira ,Komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan. Artinya ketika karyawan memiliki komitmen organisasional dalam menjalankan pekerjaannya, maka mereka memiliki OCB yang baik. Peningkatan komitmen organisasional akan mempengaruhi peningkatan OCB karyawan PT Mayo Kasri Wira, Dengan kata lain, untuk meningkatkan OCB karyawan, maka pimpinan organisasi atau perusahaan juga harus berupaya meningkatkan dan mempertahankan komitmen karyawan pada organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan maka OCB akan meningkat dan berpengaruh terhadap produktivitas

Hal ini sejalan dengan hasil studi empiris yang dilakukan oleh [20] , Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB pada Karyawan Hotel Soechi International Medan. yang dimana karyawan yang dapat meningkatkan dan mempertahankan komitmen organisasi perusahaan akan memiliki pengaruh positif pada OCB.

## f. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior melalui variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Mayo Kasri Wira.

Dengan hasil studi empiris pada PT. Mayo Kasri Wira yang dimana pemimpin sudah meningkatkan kepedulian untuk membantu bawahan yang sedang kesulitan dalam menghadapi tugas atau pekerjaan yang diberikan.

Hal ini sejalan dengan studi empiris Lamidi , Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasi Beberapa dimensi perilaku ekstra peran (OCB) yang masih menjadi keterbatasan para dosen hendaknya mulai ditumbuhkan dengan jiwa suka rela dan didasari pengabdian yang tinggi terhadap tujuan organisasi .Upaya ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kepedulian untuk menolong dengan segera kepada orang-orang yang membutuhkan bantuan, bersikap hati-hati dan sportif, serta menjaga perilaku sopan terhadap berbagai kemungkinan munculnya masalah-masalah dalam lingkungan kerja.

## g. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior melalui variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Mayo Kasri Wira.

Dengan hasil studi empiris pada PT. Mayo Kasri Wira yang dimana menerapkan budaya yang saling mengingatkan



disaat salah satu karyawan ada yang melakukan kesalahan , sehingga dapat memaksimalkan kinerja yang ada.

Hal ini sejalan dengan study empiris yang dilakukan oleh Hal ini sejalan dengan hasil studi empiris Sandra Wijayanto Sungkono dan IGA Manuati Dewi di PT. Bali Pawiwanan Coco Group bahwa loyalitas berpengaruh terhadap promosi jabatan. Bagi setiap karyawan perusahaan diharapkan tetap mempertahankan tingkat loyalitas kerja mereka terhadap perusahaan, dengan bantuan dari pimpinan perusahaan yang membina karyawan agar memiliki kedisiplinan untuk mentaati peraturan, dengan tidak mendahului pulang sebelum waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga menunjukkan loyalitas kerja dan prestasi yang baik untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan study empiris yang dilakukan oleh Hal ini sejalan dengan hasil studi empiris [21], Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPRS PNM Binama Semarang) menerapkan budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja superior dalam periode waktu yang panjang.

## Simpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian di atas dapat diketahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Mayo Kasri Wira Jawa Timur . Berdasarkan hasil penelitian menggunakan program *SmartPLS* 3.0 dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Mayo Kasri Wira.
2. Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi pada PT. Mayo Kasri Wira.
3. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior kerja pada PT. Mayo Kasri Wira.
4. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Mayo Kasri Wira.
5. Variabel Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior pada PT. Mayo Kasri Wira.
6. Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* pada PT. Mayo Kasri Wira.
7. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intevening* pada PT. Mayo Kasri Wira.

## References

1. Aditya, T. A., & Asandimitra, N. (2019). Pengaruh Leverage, Likuiditas, Market to Book Value, Financial Distress dan Firm Size Terhadap Keputusan Hedging Sektor Consumer Goods Industry Periode 2011-2016. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. 7 No. 2..
2. Afza, T., & Alam, A. (2011). Corporate Derivatives and Foreign Exchange Risk Management: A Case Study of Non-Financial Firms of Pakistan. *The Journal of Risk Finance* Vol. 12, No. 5, 409-420.
3. Afza, T., & Alam, A. (2016). Foreign Currency Derivatives and Firm Value. *European Journal of Natural and Social Sciences* Vol. 5, No. 1 , 1-14
4. Afza, T., & Atia, A. (2011). Determinants of Corporate Hedging Policies: A Case of Foreign Exchange and Interest Rate Derivative Usage. *African Journal of Business Management* Vol. 5(14).
5. Ahmad, N., & Haris, B. (2012). Factors for Using Derivatives: Evidence From Malaysian Non-Financial Companies . *Research Journal of Finance and Accounting* Vol. 3 No. 9..
6. Armawati. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi(Kasus Karyawan PT.Panin Bank). *JOM FISIP, VOL 3, NO 1, 1-14.*
7. Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Erlbaum: Mahwah.
8. Bastiani, R. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. *Diponegoro Journal Of Management.*, Vol 6, No. 3, 1-11.
9. Ferdinand, A. (2011). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
10. Fitri, K. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Hotel Soechi Internasional Medan. *Jurnal Ekonomi*, Vol.4 No.2, 63-72.
11. Fitriyah, N. L. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening..
12. Ghazali, H. I., & Ratmono, D. (2017). *Analisis Multivariat Dan Ekonometrika*. Semarang: Universitas Diponegoro.
13. Ghazali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS*. Edisi 7. Semarang : Penerbit

Universitas Diponegoro.

14. Gudono, P. (2012). Analisis Data Multivariat Edisi 2. Yogyakarta: BPF..
15. Gunawan, R. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA PT FIRST MARCHINERY TRADECO CABANG SURABAYA. Vol.4, No.1, 60-66..
16. Hamid, M. A., Osman, J., & Ariffin, B. (2010). Determinants of Corporate Demand For Islamic Insurance in Malaysia. Journal of Economics and Management Vol. 3, No. 2, 278-296..
17. Hasibuan, M. S. (2011). Manajemen Sumber daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
18. Huang, J., Su, C., Joseph, N. L., & Gilder, D. (2018). Monitoring Mechanisms, Managerial Incentives, Investment Distortion, and Derivatives Usage. The British Accounting Review, Vol. 50, No. 1, 93-141..
19. Husodo, Y. R. (2018). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT JATIM INDO LESTARI. Vol.6, No.1, 1-8
20. dawati, I., & Redawati. (2019). Pengaruh Market To Book Value, Likuiditas Dan Leverage Terhadap Keputusan Hedging Pada Perusahaan Sektor Keuangan Yang Terdaftar Di BEI. Jurnal Sains Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 3 No. 1, 1-7.
21. Jamaludin, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta. Journal of Applied Business and Economics, 161-169.