

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi

**Ahmad Syarief\***

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen  
Institut Pertanian Bogor  
Kampus Dramaga Bogor 16680  
e-mail: ahmadsyarief78@gmail.com

**M. Syamsul Maarif**

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen  
Institut Pertanian Bogor  
Kampus Dramaga Bogor 16680

**Anggraini Sukmawati**

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen  
Institut Pertanian Bogor  
Kampus Dramaga Bogor 16680  
e-mail: anggrainism@apps.ipb.ac.id

## **ABSTRACT**

*Organizational commitment and extra role behavior of the employees in the workplace is needed by every institution for service excellent to stakeholders and can be implemented very well. Many factors influence the organizational commitment and extra role of the employee. Among them are leadership style and organizational culture. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on organizational commitment and organizational citizenship behavior. The data was collected by distributing 115 questionnaires to the employee of the Faculty of Economics and Business of the Universitas Indonesia. Analytical tool used Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that transformational leadership style did not affect organizational commitment; furthermore organizational culture had a significant influence on organizational commitment. Transformational leadership had an influence on the organizational citizenship behavior, organizational culture did not affect organizational citizenship behavior, and organizational commitment had a significant effect on organizational citizenship behavior.*

*Keywords: transformational leadership, organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior, work place, SEM*

## **ABSTRAK**

Komitmen organisasi dan sikap ekstra peran karyawan dalam bekerja sangat dibutuhkan oleh setiap institusi agar pelayanan terhadap pemangku kepentingan dapat dilaksanakan dengan sangat baik. Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen dan sikap ekstra peran pada karyawan. Diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi. Pengambilan data dilakukan dengan cara penyebaran sebanyak 115 kuesioner kepada karyawan tenaga kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi komitmen organisasi, budaya organisasi

---

\*Corresponding author

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi, budaya organisasi tidak mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi, SEM.

## I. Pendahuluan

Suatu organisasi untuk mencapai tujuannya diperlukan karyawan yang berkualitas dan produktif. Karyawan yang berkualitas merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing bagi suatu organisasi. Selain itu, efektivitas organisasi dan pencapaian visi dan misi perusahaan juga dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam bekerja secara individu maupun kelompok serta mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Bekerja dalam kelompok memerlukan kemampuan komunikasi yang baik, bekerja sama, saling membagi pengetahuan dan mempunyai visi yang sama. Karyawan diharapkan mempunyai kemauan dan inisiatif melakukan pekerjaan yang lebih dari sekedar deskripsi pekerjaannya, dan dapat melebihi standar (ekstra peran). Karyawan melakukan pekerjaan biasanya berdasarkan deskripsi pekerjaannya saja, namun tidak cukup dengan itu saja melainkan juga memerlukan perilaku yang lebih dari harapan berupa peran lain yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan, dimana perilaku tersebut merupakan karakter yang dibutuhkan organisasi dalam terbentuknya Perilaku Kewargaan Organisasi (Chiaburu dan Byrne 2009). Perilaku kewargaan organisasi diartikan juga sebagai perilaku ekstra peran. Karyawan yang mempunyai perilaku ekstra peran disebut sebagai karyawan yang baik. Perilaku kewargaan organisasi dapat juga diartikan sebagai jenis perilaku khusus yang memberikan ciri terhadap individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui peran secara sosial dan psikologis (Rotundo dan Sacket 2002). Menurut Robbins dan Judge (2013) perilaku yang dikategorikan dalam kelompok ekstra peran adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik, menjaga properti kantor, mentaati peraturan organisasi, memberikan saran yang membangun, dan tidak membuang-buang waktu ditempat kerja.

Organisasi yang ingin sukses membutuhkan karyawan yang dapat melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas formal mereka atau deskripsi pekerjaan dan mau memberikan kinerja yang melebihi target. Menurut Robbins dan Judge (2013), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki ekstra peran, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Pendapat lain juga menyatakan bahwa semakin banyak karyawan yang memiliki ekstra peran, maka organisasi tersebut semakin sukses (Yen dan Niehoff 2004).

Setiap organisasi atau perusahaan pasti membutuhkan karyawan yang memiliki ekstra peran. Begitu juga dengan organisasi pada bidang pendidikan seperti Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (FEB UI). Seiring dengan berjalannya waktu dan tekanan perubahan serta meningkatnya jumlah mahasiswa, telah menempatkan FEB UI dalam persaingan di tingkat nasional maupun internasional dengan universitas lain, negeri maupun swasta. Saat ini FEB UI sedang mengajukan akreditasi internasional. Langkah peningkatan mutu pendidikan dan pelayanan harus terus dilakukan agar FEB UI menjadi institusi pendidikan berskala internasional yang

menyelenggarakan pendidikan berkualitas tinggi dan bersifat global. Oleh karena itu, FEB UI membutuhkan SDM yang berkualitas serta mempunyai kemampuan dalam pekerjaan administratif dan pelayanan prima. Karyawan tenaga kependidikan FEB UI merupakan salah satu pemangku kepentingan yang turut berperan dalam pengembangan potensi FEB UI. Karyawan tenaga kependidikan harus dilibatkan dalam mewujudkan visi dan misi FEB UI. Pimpinan FEB UI diharapkan dapat memberikan prioritas kepada pembenahan SDM. Pembenahan SDM perlu dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan penciptaan perilaku ekstra peran agar pelayanan terhadap seluruh pemangku kepentingan atau civitas akademika FEB UI dapat dilakukan secara maksimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif.

Sebagian besar karyawan tenaga kependidikan di FEB UI sebanyak 213 dari 379 karyawan (56%) telah bekerja selama lebih dari 15 tahun. Hal ini membuktikan bahwa loyalitas dan komitmen organisasional yang ada pada karyawan tenaga kependidikan sangat baik. Dengan kondisi tersebut tentunya pimpinan berharap bawahannya memiliki komitmen yang tinggi, tidak akan menarik diri dari karir dan pekerjaan mereka, bahkan diharapkan mempunyai sikap ekstra peran yang akan sangat berguna bagi kemajuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Wirawan (2013), perilaku kewargaan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang memengaruhinya. Diantaranya adalah budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional. Khan dan Rashid (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, keadilan organisasi dan komitmen organisasi, berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasi. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap perilaku kewargaan organisasi. Pada penelitian Waspodo, Ristiani, dan Handaru (2014) juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasional terbukti secara empiris memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terbukti secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Berdasarkan pembahasan yang dikemukakan pada latar belakang maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasi, pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi pada karyawan tenaga kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan tenaga kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia.

## II. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia yang terletak di Depok (Jawa Barat) dan Salemba (Jakarta). Penelitian dilakukan mulai bulan April 2017. Populasi meliputi seluruh karyawan tenaga kependidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia yang berjumlah sekitar 379 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan teori dari Ferdinand (2002) yang dikutip oleh Sanusi (2014) yang menyatakan bahwa Jumlah sampel adalah jumlah indikator variabel bentukan yang dikali dengan 5 sampai dengan 10. Penelitian ini terdapat 22 indikator, maka sampel minimal sebanyak 110. Pada penelitian ini mengambil sampel sebanyak 115 responden. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada responden yaitu 115 (seratus limabelas) karyawan tenaga kependidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Data sekunder yang digunakan oleh peneliti adalah data yang diperoleh melalui kajian kepustakaan berupa buku dan jurnal serta data yang diperoleh dari institusi berupa data-data karyawan tenaga kependidikan.

Metode pengolahan data yang pertama adalah Statistik deskriptif. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskriptifkan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sanusi 2014). Metode berikutnya dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan model persamaan struktural dengan menggunakan software LISREL.

Penelitian ini terdiri atas variabel laten eksogen, yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, dan variabel laten endogen yaitu komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi. Model teoritis yang digunakan pada variabel kepemimpinan transformasional menggunakan teori dari Bass dan Avolio (2004). Teori ini digunakan karena merupakan gaya kepemimpinan yang paling optimal. Robbins dan Judge (2013) juga berpendapat bahwa pemimpin transformasional lebih efektif karena mereka lebih kreatif, dan juga mereka selalu mendorong pengikutnya untuk menjadi kreatif. Perusahaan dengan pemimpinnya yang bergaya transformasional memiliki rasa tanggung jawab yang lebih baik dan berani mengambil risiko. Menurut Bass dan Avolio (2004), Bono dan Judge (2003) yang dikutip oleh Humphrey (2012) terdapat lima komponen pada kepemimpinan transformasional, yaitu atribut pengaruh teridealisasi, perilaku pengaruh teridealisasi, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual.

Atribut Pengaruh teridealisasi adalah seorang pemimpin yang berperilaku dengan standar etika dan moral yang tinggi dan diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Hubungan antara pimpinan dan bawahan tidak didasari aturan dan kebijakan formal organisasi, penghargaan ataupun sanksi, namun lebih didasarkan pada pemahaman personal. Perilaku pengaruh teridealisasi adalah seorang pemimpin yang bertindak sebagai model peran yang pengikutnya berusaha untuk meniru. Motivasi inspirasional adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi (Wirawan

2013). Stimulasi intelektual adalah perilaku pemimpin yang mampu menstimulasi para bawahan agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong bawahannya untuk menggunakan imajinasi dan menantang cara melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial (Wirawan 2013). Perhatian individual adalah tipe pemimpin yang memperlakukan bawahan sebagai individu, memberikan empati dan mendukung para bawahan, memberikan perhatian secara individual terhadap kebutuhan karyawan, mendengarkan keinginan dan kebutuhan karyawan dan mampu bertindak sebagai mentor (Wirawan 2013). Kuesioner yang digunakan adalah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dari Bass dan Avolio (2004) yang dikutip dalam penelitian Wahab et al. (2014) dan penelitian dari Chusminah (2015).

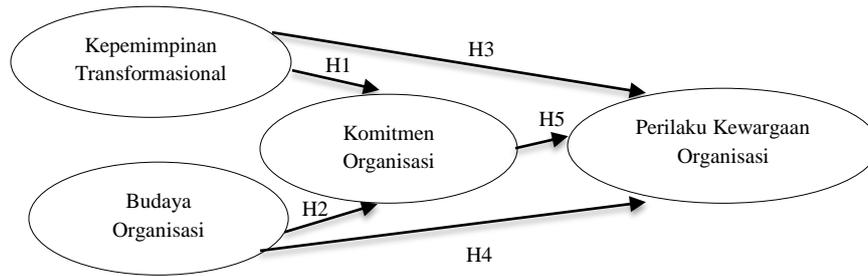
Pada Variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Robbins (1994). Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut dan hal itu menjadi pembeda organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Robbins dan Judge 2013). Menurut Robbins (1994), budaya organisasi memiliki sepuluh karakteristik yaitu: Inisiatif individual, toleransi terhadap risiko, pengarahan, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu. Toleransi terhadap tindakan berisiko adalah sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Pengarahan adalah sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi. Integrasi adalah tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Dukungan dari manajemen adalah tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka. Kontrol adalah jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai. Identitas adalah tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibanding dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. Sistem imbalan adalah tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. Toleransi terhadap konflik adalah tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk bersikap kritis terhadap konflik. Pola komunikasi adalah tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kuesioner yang digunakan pada variabel ini mengadopsi dari penelitian dari Brannen, McDonnell, & Schmitt (2013).

Variabel komitmen Organisasi menggunakan teori dari Meyer dan Allen (1991). Teori ini merupakan konsep yang paling sering dibahas oleh para ahli. Komitmen organisasional adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak suatu organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge 2013). Komitmen organisasional muncul dari keterikatan emosional dan intelektual yang menghubungkan individu dengan organisasi. Komitmen mengimplikasikan penerimaan terhadap arah dan tujuan organisasi dan keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi (Kreitner dan Kinicki 2013). Menurut Meyer dan Allen (1991) dimensi dari komitmen organisasi adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan

komitmen normatif. Komitmen afektif adalah perasaan cinta pada organisasi, keterikatan emosional dan keterlibatan di dalam organisasi sehingga memutuskan untuk berkontribusi di dalam organisasi. Komitmen ini mencerminkan tingginya rasa memiliki terhadap organisasi dan kemauan individu berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi, kemauan tetap tinggal dalam organisasi karena adanya perasaan ingin mengabdikan dan kebutuhan terhadap organisasi. Komitmen berkelanjutan adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi karena kebutuhan akan biaya dan pekerjaan yang didapatkan dalam organisasi. Hal tersebut berhubungan dengan keuntungan yang diperoleh jika karyawan tetap bertahan di organisasi, dibandingkan dengan kerugian yang didapat jika meninggalkan organisasi. Komitmen normatif adalah perasaan yang mengharuskan bertahan dalam organisasi karena merasa bertanggung jawab untuk tinggal dan meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini biasanya didasari atas pertimbangan norma nilai dan keyakinan karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Pengukuran variabel komitmen organisasi menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang dibuat oleh Allen dan Meyer (1990).

Variabel perilaku kewargaan organisasi menggunakan teori dari Organ (1988). Perilaku kewargaan organisasi diartikan sebagai suatu perilaku anggota organisasi yang memberikan kontribusi yang lebih baik dalam hal pekerjaan, yang mana perilaku tersebut tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaannya, namun dapat membantu keefektifan organisasi. Perilaku tersebut bukan persyaratan yang harus dilakukan oleh karyawan namun dilakukan atas inisiatif sendiri dan secara sukarela tanpa adanya penghargaan secara eksplisit. Podsakoff (2000) yang mengutip dari Organ (1988) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasi sebagai Perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan secara keseluruhan mempromosikan fungsi efektif organisasi. Perilaku tersebut tidak dipersyaratkan dan dilaksanakan dari peran atau deskripsi pekerjaan, namun perilaku yang merupakan pilihan pribadi yang tanpa paksaan, sehingga kelalaian dalam perilaku tersebut tidak mendapat hukuman. Podsakoff et al. (1990) yang mengutip dari Organ (1988) mengatakan bahwa dimensi Perilaku Kewargaan Organisasi yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy* dan *Civic Virtue*. *Altruism* adalah perilaku membantu rekan kerja tertentu dengan tugas atau masalah yang relevan dengan pekerjaan. *Conscientiousness* adalah perilaku karyawan yang melampaui persyaratan minimum seperti kehadiran, mematuhi peraturan, bekerja sesuai waktu jam kerja, beristirahat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan sebagainya. *Sportmanship* adalah sikap karyawan yang tidak mengeluh terhadap suatu keadaan yang kurang berkenan, selalu menghindari sifat mengeluh dan tidak membesar-besarkan suatu permasalahan. *Courtesy* adalah perilaku sopan pada karyawan yang ditujukan untuk mencegah masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dengan orang lain terjadi. *Civic Virtue* adalah perilaku keanggotaan yang baik, merasa bertanggung jawab untuk berpartisipasi secara sukarela dan memberikan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi. Hal ini diperlukan untuk memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi. Pengukuran variabel perilaku kewargaan organisasi mengadopsi kuesioner penelitian Podsakoff P. M., et al. (1990).

Pada Gambar 1 adalah *path diagram* yang merupakan model awal untuk mendeskripsikan suatu hubungan antara variabel laten eksogen dengan endogen.



Gambar 1 *Path Diagram* pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi

Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H2 : budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H3 : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi.
- H4 : budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi.
- H5 : komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi.

### III. Hasil dan Pembahasan

#### III.1. Profil Responden

Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 115 karyawan. Beberapa deskripsi responden didapat dari hasil kuesioner yaitu kategori jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja dan status kepegawaian.

Tabel 1 Profil Responden

No	Profil	Jumlah responden	Persentase (%)
1	Jenis kelamin		
	Pria	83	72.17
	Wanita	32	27.83
2	Usia (tahun)		
	≤ 25	4	3.48
	26-30	9	7.83
	31-40	40	34.78
	41-50	47	40.87
	≥ 51	15	13.04
3	Pendidikan terakhir		
	SMA	48	41.74
	D3	9	7.83
	Sarjana	49	42.61
	Master/Magister	9	7.83

Lanjutan Tabel 1.

No	Profil	Jumlah responden	Persentase (%)
4	Masa Kerja		
	≤ 5 tahun	15	13.04
	6 - 10 tahun	15	13.04
	11 - 15 tahun	31	26.96
	16 -20 tahun	19	16.52
	21 - 25 tahun	22	19.13
	26 - 30 tahun	9	7.83
≥ 31 tahun	4	3.48	
5	Status kepegawaian		
	Pegawai Negeri Sipil	15	13.04
	Pegawai Universitas Indonesia	100	86.96

Data diatas menunjukkan jumlah responden didominasi oleh pria sebanyak 83 orang (72.17%). Usia responden terbanyak antara 41-50 tahun dan yang kedua adalah 31-40 tahun. Hal ini menandakan bahwa pegawai di FEB UI didominasi oleh usia produktif dan telah lama bekerja. Pendidikan terakhir responden sebagian besar adalah Sarjana sebanyak 42.61%, yang kedua SMA sebanyak 41.74%. Hal ini disebabkan banyak pegawai yang lulusan SMA telah melanjutkan studi ke jenjang Sarjana karena pendidikan yang lebih tinggi akan memengaruhi golongan dan komponen penggajian dari setiap pegawai. Masa kerja pegawai sebagian besar telah memasuki 11-15 tahun. Hal ini menandakan bahwa pegawai FEB UI sangat loyal dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tempat bekerja. Bahkan hampir 12% responden telah memasuki usia kerja selama lebih dari 26 tahun. Status kepegawaian responden sebagian besar adalah Pegawai Universitas Indonesia (non PNS) sebanyak 86.96%.

### III.2. Analisis Deskriptif

Pada analisis deskriptif digambarkan persepsi dan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel dan dimensinya.

Tabel 2 persentase skor Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Modus	Persentase (%)				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
Pengaruh Teridealisasi	4	0.87	2.61	20.00	55.65	20.87
Motivasi Inspirasional	4	1.74	4.35	27.83	46.96	19.13
Stimulasi Intelektual	4	0.00	5.22	31.30	53.91	9.57
Perhatian individual	4	0.87	2.61	20.00	60.00	16.52

Pada Tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju untuk variabel kepemimpinan transformasional. Lebih dari 60% responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju, hal ini menandakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional di FEB UI sangat baik.

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa tanggapan responden pada variabel budaya organisasi sebagian besar setuju. Kecuali pada dimensi kontrol (netral/ragu-ragu; 44.35%), sistem imbalan (netral/ragu-ragu; 44.35%), dan toleransi terhadap konflik (netral/ragu-ragu; 39.13%). Pada dimensi-dimensi tersebut sebagian besar menjawab netral atau ragu-ragu. Hasil ini menandakan bahwa masih banyak karyawan yang ragu dengan penerapan sistem imbalan di FEB UI apakah sudah sesuai atau tidak. Pada indikator kontrol, karyawan masih banyak yang ragu dengan penerapan peraturan dan pengawasan langsung karena masih ada beberapa karyawan yang tidak disiplin seperti telat datang, tidak masuk bekerja tanpa alasan yang jelas dan mangkir pada saat jam kerja dan lain-lain.

Tabel 3 persentase skor Budaya Organisasi

Dimensi	Modus	Persentase (%)				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
Inisiatif Individual	4	0.00	3.48	31.30	61.74	3.48
Pengarahan	4	0.00	6.96	39.13	51.30	2.61
Dukungan dari manajemen	4	0.87	9.57	20.00	62.61	6.96
Kontrol	3	0.87	21.74	44.35	33.04	0.00
Identitas	4	0.00	8.70	32.17	57.39	1.74
Toleransi terhadap Risiko	4	0.87	5.22	30.43	61.74	1.74
Integrasi	4	1.74	6.96	24.35	62.61	4.35
Sistem Imbalan	3	3.48	18.26	44.35	33.04	0.87
Toleransi terhadap Konflik	3	2.61	21.74	39.13	32.17	4.35
Pola Komunikasi	4	4.35	18.26	36.52	36.52	4.35

Pada Tabel 4 sebagian besar responden menjawab setuju dan sangat setuju pada variabel komitmen organisasi. Namun cukup banyak (41.74%) yang menjawab netral/ragu-ragu pada dimensi komitmen afektif. Hasil ini menandakan masih cukup banyak karyawan yang kurang atau ragu memiliki perasaan keterikatan emosional dan keterlibatan dalam organisasi. Namun secara keseluruhan karyawan memiliki tingkat komitmen yang sangat tinggi sehingga ingin tetap tinggal dan tidak memiliki keinginan untuk pindah ke institusi lain.

Tabel 4 persentase skor Komitmen Organisasi

Dimensi	Modus	Persentase (%)				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
komitmen afektif	3	3.48	10.43	41.74	33.04	11.30
komitmen berkelanjutan	5	2.61	13.91	27.83	21.74	33.91
komitmen normatif	4	1.74	15.65	33.91	42.61	6.09

Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dan sangat setuju terhadap variabel perilaku kewargaan organisasi. Hasil ini menandakan bahwa karyawan FEB UI sudah memiliki perilaku ekstra peran dan menjadi warga organisasi yang sangat baik.

Tabel 5 persentase skor Perilaku Kewargaan Organisasi

Dimensi	Modus	Persentase (%)				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
<i>Altruism</i>	4	2.61	8.70	22.61	48.70	17.39
<i>Civic Virtue</i>	4	0.87	3.48	18.26	44.35	33.04
<i>Conscientiousness</i>	4	0.87	5.22	14.78	64.35	14.78
<i>Courtesy</i>	4	0.00	2.61	10.43	61.74	25.22
<i>Sportsmanship</i>	4	0.87	3.48	16.52	47.83	31.30

### III.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi

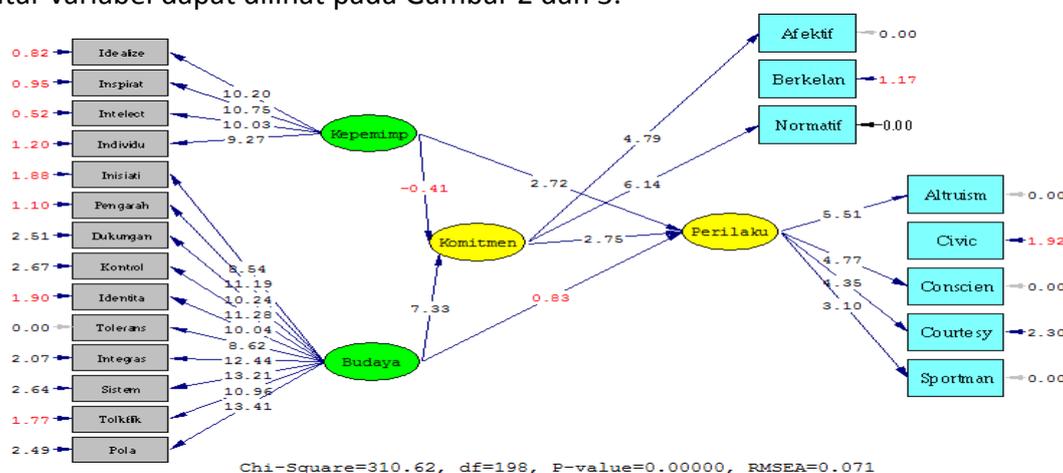
Analisis model diawali dengan pengujian kecocokan model secara keseluruhan. Analisis ini akan menentukan kesesuaian antara model dengan data dan apakah model dapat diterima. Indikator yang digunakan adalah *goodness of fit index* (Tabel 6).

Tabel 6 *Goodness of Fit Index* Model Keseluruhan

<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Model	
		Hasil	Kecocokan
RMR( <i>Root Mean Square Residual</i> )	≤ 0,05 atau ≤ 0,1	0.058	<i>Good Fit</i>
RMSEA( <i>Root Mean square Error of Approximation</i> )	≤ 0,08	0.071	<i>Good Fit</i>
GFI( <i>Goodness of Fit</i> )	≥ 0,90	0.94	<i>Good Fit</i>
AGFI( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	≥ 0,90	0.92	<i>Good Fit</i>
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	≥ 0,90	1.00	<i>Good Fit</i>
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	≥ 0,90	1.00	<i>Good Fit</i>
Relative Fit Index (RFI)	≥ 0,90	1.00	<i>Good Fit</i>

Berdasarkan Tabel 6 hasil uji kecocokan model keseluruhan (*Goodness of Fit Index*) diatas, model penelitian dapat diterima (*good fit*) karena nilai kriterianya memenuhi nilai standar yang telah ditentukan (*Cut-off Value*), sehingga model layak untuk dianalisis lebih lanjut.

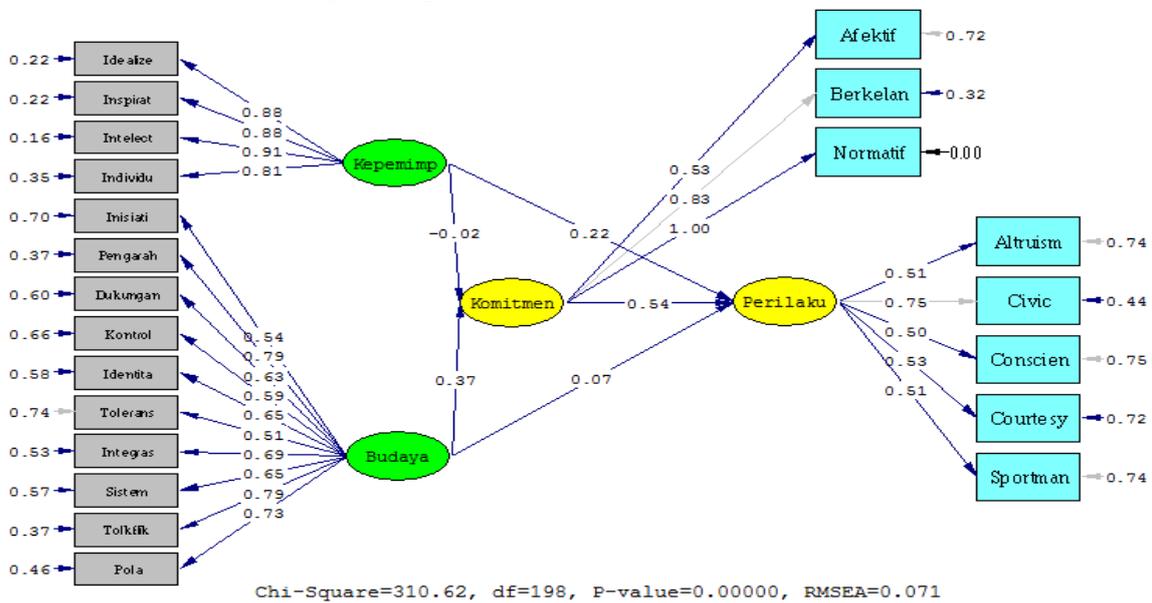
Pada tahap berikutnya adalah analisis model struktural. Analisis ini adalah hasil pengolahan data untuk menjawab hasil penelitian. Hubungan dan tingkat signifikansi antar variabel dapat dilihat pada Gambar 2 dan 3.



Gambar 2 Kecocokan model struktural, diagram T-Values

Gambar 2 menunjukkan bahwa terdapat 2 hipotesis yang tidak signifikan karena nilai *T-values* berada pada rentang -1.96 sampai 1.96, yaitu kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan nilai -0.41 dan budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan nilai 0.83. Kedua nilai tersebut tidak signifikan yang berarti tidak mempunyai pengaruh. Sedangkan nilai *T-values* yang lain berada diatas 1.96 yang berarti signifikan dan mempunyai pengaruh yaitu, budaya organisasi terhadap komitmen organisasi (7.83), kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasi (2.72), dan komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (2.75).

Gambar 3 menunjukkan besarnya pengaruh antara variabel laten. Variabel kepemimpinan tranformasional terhadap komitmen organisasi memiliki nilai koefisien jalur -0.02, dan variabel budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi memiliki nilai 0.07, yang berarti kedua nilai tersebut menandakan tidak adanya pengaruh antar variabel. Sedangkan pada variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0.37, kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasi (0.22), dan komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (0.54) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel yang paling kuat dan positif berhubungan adalah komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi.



Gambar 3 Kecocokan model struktural, diagram koefisien jalur

### III.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari hasil koefisien jalur dan nilai *T*-hitung. Batas dari penerimaan hipotesis adalah  $-1.96 \leq t \leq 1.96$ . Jika nilai *T*-hitung lebih kecil dari -1.96 dan lebih besar dari 1.96 maka *H1* diterima dan *H0* ditolak. Jika nilai *T*-hitung berada pada rentang -1.96 sampai 1.96, maka *H1* ditolak dan *H0* diterima. Berikut adalah hasil model struktural pada Tabel 7.

Tabel 7 Hasil Model Struktural

Hubungan antar variabel	Koefisien jalur	t-hit	hasil	kesimpulan
H1. Kepemimpinan → Komitmen	-0.02	0.41	Tidak Signifikan	H1 ditolak
H2. Budaya → Komitmen	0.37	7.33	Signifikan	H2 diterima
H3. Kepemimpinan → Perilaku	0.22	2.72	Signifikan	H3 diterima
H4. Budaya → Perilaku	0.07	0.83	Tidak Signifikan	H4 ditolak
H5. Komitmen → Perilaku	0.54	2.75	Signifikan	H5 diterima

Pada Tabel 7 hasil model struktural menunjukkan terdapat dua hipotesis yang ditolak yaitu H1: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan H4: budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi. Nilai koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi -0.02 dan *t-values* dibawah 1.96 yaitu 0.41. Hasil tersebut berarti H1 ditolak. Hasil tersebut memberikan bukti empiris yang berbeda pada penelitian sebelumnya yang menyatakan sebaliknya. Pada penelitian Acar (2012) menyatakan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Pada penelitian Aydin, Sarier, dan Uysal (2013) menyatakan bahwa efek dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru. Sedangkan pada penelitian di FEB UI menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional para karyawan. Artinya adalah gaya memimpin di FEB UI tidak mempengaruhi sikap rasa memiliki, kebutuhan dan rasa tanggung jawab untuk tetap tinggal di instansi pada karyawan. Namun, Bagaimanapun sikap dan gaya kepemimpinan di FEB UI, karyawan tetap mempunyai komitmen yang tinggi untuk tetap tinggal pada instansi. Hasil yang sama ada pada penelitian Chusminah (2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa tidak selalu kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pada hipotesis keempat (H4): variabel budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi mempunyai nilai koefisien 0.07 dan *t-values* 0.83. Hasil tersebut berarti H4 ditolak. Hasil tersebut juga memberikan bukti empiris yang berbeda pada penelitian sebelumnya yang menyatakan sebaliknya. Pada penelitian Erkutlu (2011) menyatakan bahwa dalam budaya organisasi, aspek komunikasi seperti tingkat kebaikan dan kepekaan menjadi aspek yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi. Penelitian tersebut memberikan kontribusi untuk penelitian tentang perilaku kewargaan organisasi dan keadilan organisasi dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah variabel kontekstual yang relevan dalam menentukan pentingnya persepsi keadilan dan perilaku kewargaan organisasi untuk hubungan pemimpin dengan bawahan. Pada penelitian Vahdati, Moghaddam, dan Jafari, (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi kekuatan pendorong bagi perilaku kewargaan organisasi dalam organisasi. Sedangkan pada penelitian di FEB UI ini menghasilkan bahwa budaya organisasi di FEB UI tidak berpengaruh terhadap sikap perilaku kewargaan organisasi atau perilaku ekstra peran pada karyawan FEB UI.

Artinya bagaimanapun budaya organisasi di FEB UI, tidak mempengaruhi sikap perilaku kewargaan organisasi pada karyawan.

Pada hipotesis kedua (H2): budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hipotesis ini diterima karena mempunyai nilai koefisien 0.37 dan *t-values* 7.33, *t-values* > 1.96 berarti berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Kwantes (2009) dan Parra dan Castillo (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan komitmen organisasi. Hal ini berarti budaya organisasi di FEB UI telah menciptakan komitmen organisasional pada karyawan. Semakin kuat budaya organisasi, maka akan meningkatkan komitmen karyawan.

Hipotesis ketiga (H3): yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi. Hipotesis ini juga diterima karena berpengaruh positif dan signifikan (*t-values* 2.72). Hal ini menunjukkan bahwa sikap kepemimpinan transformasional pada FEB UI dapat meningkatkan sikap ekstra peran pada bawahannya. Semakin tinggi nilai kepemimpinan maka akan semakin tinggi sikap ekstra peran pada karyawan FEB UI. Hasil ini sejalan dengan penelitian Suliman dan Al Obaidli (2013) yang menyatakan bahwa ketika sikap kepemimpinan transformasional tinggi maka karyawan akan memperlakukan rekan-rekan mereka dengan lebih hormat dan akan menghindari masalah di tempat kerja.

Pada hipotesis kelima (H5): Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dengan *t-values* 2.75. Hipotesis ini diterima karena berpengaruh positif dan signifikan. Hasil ini menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen pada karyawan FEB UI maka akan meningkatkan sikap ekstra peran di dalam organisasi. Sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi maka rendah pula sikap ekstra peran pada karyawan FEB UI. Hasil ini sejalan dengan penelitian Gellatly, Meyer, dan Luchak (2006) yang menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen yang kuat dan cenderung untuk tetap tinggal dengan organisasi akan menjadi warga organisasi yang baik. Demikian juga dengan penelitian dari Wasposito, Ristiani, dan Handaru (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi terbukti secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.

#### IV. Kesimpulan

Persepsi karyawan tenaga kependidikan FEB UI terhadap gaya kepemimpinan transformasional sebagian besar memberikan tanggapan setuju. Lebih dari 60% responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju, hal ini menandakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional di FEB UI sangat baik.

Persepsi karyawan tenaga kependidikan FEB UI pada variabel budaya organisasi sebagian besar setuju. Kecuali pada dimensi kontrol (netral/ragu-ragu; 44.35%), sistem imbalan (netral/ragu-ragu; 44.35%), dan toleransi terhadap konflik (netral/ragu-ragu; 39.13%). Hasil ini menandakan bahwa masih banyak karyawan yang ragu dengan penerapan sistem imbalan di FEB UI apakah sudah sesuai atau tidak. Pada indikator kontrol, karyawan masih banyak yang ragu dengan penerapan peraturan dan pengawasan langsung karena masih ada beberapa karyawan yang tidak disiplin seperti

telat datang, tidak masuk bekerja tanpa alasan yang jelas dan mangkir pada saat jam kerja dan lain-lain.

Persepsi karyawan tenaga kependidikan FEB UI pada variabel komitmen organisasi sebagian besar setuju dan sangat setuju. Namun cukup banyak (41.74%) yang menjawab netral/ragu-ragu pada dimensi komitmen afektif. Hasil ini menandakan masih cukup banyak karyawan yang kurang atau ragu memiliki perasaan keterikatan emosional dan keterlibatan dalam organisasi. Namun secara keseluruhan karyawan memiliki tingkat komitmen yang sangat tinggi sehingga ingin tetap tinggal dan tidak memiliki keinginan untuk pindah ke institusi lain.

Persepsi karyawan tenaga kependidikan FEB UI terhadap variabel perilaku kewargaan organisasi sebagian besar setuju dan sangat setuju. Hasil ini menandakan bahwa karyawan FEB UI sudah memiliki perilaku ekstra peran dan menjadi warga organisasi yang sangat baik. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional para karyawan. Artinya adalah gaya memimpin di FEB UI tidak mempengaruhi sikap rasa memiliki, kebutuhan dan rasa tanggung jawab untuk tetap tinggal di instansi pada karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti budaya organisasi di FEB UI telah menciptakan komitmen organisasional pada karyawan. Semakin kuat budaya organisasi, maka akan meningkatkan komitmen karyawan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sikap kepemimpinan transformasional pada FEB UI dapat meningkatkan sikap ekstra peran pada bawahannya. Semakin tinggi nilai kepemimpinan maka akan semakin tinggi sikap ekstra peran pada karyawan FEB UI. Budaya organisasi di FEB UI tidak berpengaruh terhadap sikap perilaku kewargaan organisasi atau perilaku ekstra peran pada karyawan FEB UI. Artinya bagaimanapun budaya organisasi di FEB UI, tidak mempengaruhi sikap perilaku kewargaan organisasi pada karyawan. Variabel yang paling berpengaruh positif dan signifikan adalah antara komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi, karena karyawan FEB UI memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi sehingga sangat mempengaruhi sikap ekstra peran pada karyawan. Hasil ini menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen pada karyawan tenaga kependidikan FEB UI maka akan meningkatkan sikap ekstra peran di dalam organisasi.

## V. Daftar Pustaka

- Acar AZ. 2012. Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 217–226.
- Allen NJ. and Meyer JP. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aydin A, Sarier Y, and Uysal Ş. 2013. The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 806-811.

- Bass BM. and Avolio BJ. 2004. The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, 231-272.
- Brannen DE, McDonnell MA, and Schmitt A. 2013. Organizational Culture on Community Health Outcomes After the 2009 H1N1 Pandemic. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(1), 1-17.
- Chiaburu DS. and Byrne AS. 2009. Predicting OCB Role Definitions: Exchanges with the Organization and Psychological Attachment. *Journal of Business Psychology*, 24, 201-214.
- Chusminah. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Mediasi komitmen Organisasi (studi kasus pada auto 2000 cabang Yos Sudarso Jakarta). Depok: Tesis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia.
- Erkutlu H. 2011. The Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6): 532-554.
- Gellatly IR, Meyer JP, and Luchak AA. 2006. Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.
- Humphreys JH. (2012). Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, 93 No. 6, 487-502.
- Kreitner and Kinicki. 2013. Perilaku Organisasi. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Khan, S.K. and Rashid, M. A. 2012. The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 83-91.
- Kwantes CT. 2009. Culture, Job Satisfaction and Organizational Commitment in India and the United States. *Journal of Indian Business Research*, 1(4): 196 – 212.
- Meyer JP. and Allen NJ. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resourc Management Review*, 61-89.
- Parra AO. and Castillo MA. 2013. Impact of Perceived Corporate Culture on Organizational Commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071-1083.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, and Fetter R. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effect on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 107-142.
- Robbins SP. and Judge TA. 2013. *Organizational Behaviour* (15 ed.). New York: Prentice Hall International.
- Robbins SP. 1994. Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Jakarta: Arcan.
- Rotundo M. and Sackett PR. 2002. The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Sanusi A. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

- Suliman A. and Al Obaidli H. 2013. Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Financial Service Sector. The Case of the UAE. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115-134
- Vahdati H, Moghaddam JT, and Jafari MS. 2014. The Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (Case study: Lorestan Mellat Bank). *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 4(6), 312-321.
- Wahab JA, Fuad CM, Ismail H, and Majid S. 2014. Headmasters' Transformational Leadership and Their Relationship with Teachers' Job Satisfaction and Teachers' Commitments. *International Education Studies*, 7(13), 40-48. doi:10.5539/ies.v7n13p40.
- Waspodo A, Ristiani R, dan Handaru AW. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 5(2), 222-242.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yen HR. and Niehoff BP. 2002. Relationship between organizational citizenship behaviors, efficiency, and customer service perceptions in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1617- 1637.