

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* KARYAWAN**

**I Kadek Indra Gunawan<sup>1</sup>  
I Gusti Salit Ketut Netra<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
email: gunawanindra841@yahoo.co.id

**ABSTRAK**

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan sebuah perilaku positif yang tidak hanya berdampak pada individu yang melakukannya namun juga pada organisasi secara keseluruhan. Agar produktifitas karyawan meningkat, suatu organisasi harus memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap *OCB* karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung. Jumlah sampel dari penelitian ini sebanyak 39 karyawan, dengan metode sampel jenuh. Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menunjukkan 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung. 2) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior*

**ABSTRACT**

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* is a positive behavior that not only affect the people who do it, but also the organization as a whole. In order to increase employee productivity, an organization must consider several factors that influence the OCB. The purpose of this study to determine the effect of transformational leadership and Organizational Commitment on OCB employee. This research was conducted at PT. BPR ASHI in Mengwi, Badung. The number of samples of this study were 39 employees, with the saturated sample method. Data collection was done by interview, observation, and questionnaires. The analysis technique used is multiple linear regression. Based on the analysis, this study shows 1) the transformational leadership and significant positive effect on organizational citizenship behavior of employees at PT. BPR ASHI in Mengwi, Badung. 2) organizational commitment and significant positive effect on organizational citizenship behavior of employees at PT. BPR ASHI in Mengwi, Badung.

**Keywords:** transformational leadership, organizational commitment, and *organizational citizenship behavior*

## **PENDAHULUAN**

Era globalisasi adalah salah satu faktor yang bisa memicu sebuah perubahan dalam suatu organisasi. Perubahan dalam era globalisasi bisa menyebabkan persaingan bisnis menjadi semakin kompetitif sehingga mengakibatkan perubahan lingkungan bisnis dan organisasi berjalan sangat cepat dan tidak pasti. Kondisi tersebut menuntut setiap organisasi untuk berbenah diri untuk bisa menangkap peluang dan menyesuaikan diri dari tuntutan global. Tantangan dan perubahan lingkungan mendorong agar organisasi selalu berusaha menjadi efektif dan efisien.

Pada dasarnya efektifitas suatu perusahaan dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang dalam organisasi, tercapainya kepuasan kerja, memiliki komitmen terhadap perusahaan dan juga organizational citizenship behavior (Robbins dan Judge, 2008). Upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan wajib mendukung kebutuhan dan keinginan setiap sumber daya manusia (SDM) agar karyawan dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik dan merasa puas atas hasil kerjanya.

Menurut Ardana dkk. (2012:3) sumber daya manusia adalah harta atau aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Manusia berperan sebagai perencana, pelaksana dan sekaligus pengendali terwujudnya tujuan

organisasi. Keterbatasan sumber daya manusia akan mempengaruhi aktivitas perusahaan (Hasibuan, 2007:12).

Perilaku *in-role* dan *extra-role* menjadi salah satu hal yang akan mempengaruhinya, dimana karyawan mau bekerja melebihi dari yang seharusnya dilakukan atau diluar tugas formal mereka (Rini dkk., 2013). Hubungan yang seimbang perlu diwujudkan agar perusahaan mampu bertahan dalam era yang semakin maju ini dan perusahaan mampu untuk menyediakan kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan karyawannya. Perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan di dalam perusahaan salah satunya yang disebutkan dalam penelitian (Perdana, 2010) yaitu perilaku *extra-role* atau disebut juga perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sebuah perilaku positif yang tidak hanya berdampak pada individu yang melakukannya namun juga pada organisasi secara keseluruhan sehingga sangat perlu bagi organisasi untuk mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada setiap karyawan (Podsakoff *et al.*, 2009). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didasari oleh suatu motif atau nilai yang dominan dan kesukarelaan dalam bentuk perilaku yang belum tentu mencerminkan kerelaan yang sebenarnya (Podsakoff *et al.*, 2009). Tidak terhitung pertanyaan yang telah memotivasi banyak peneliti untuk mencari perspektif organisasi baru dan relevan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Podsakoff *et al.*, 2009). Sjahrudin *et al.* (2013) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki karyawan yang bekerja melebihi tanggungjawab tugasnya dan secara sukarela

memberikan waktu dan tenaganya untuk kesuksesan pelaksanaan tugas, yang disebut *organizational citizens behaviour*. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* memberikan kontribusi positif terhadap efektifitas organisasi (Erkutlu, 2010; Karfestani *et al.*, 2013). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan bisa timbul dengan berbagai hal, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu kemampuan untuk memimpin, kemampuan untuk menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan.

Gina (2013) menyatakan keberhasilan tercapainya tujuan suatu perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara atau sektor publik sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian pimpinan dalam melaksanakan fungsi perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia. Humphrey (2012) menyebutkan bahwa pemimpin memiliki kekuatan langsung yang memiliki efek luar biasa terhadap para pengikut. Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana individu dapat mempengaruhi anggota kelompoknya untuk dapat mencapai tujuan bersama, sehingga gaya kepemimpinan para manajer akan sangat menentukan bagaimana para karyawan bersikap. Kreitner (2002) membedakan ada dua jenis kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, namun pendekatan kepemimpinan baru yang lebih populer adalah pendekatan transformasional. Kepemimpinan transformasional seperti yang diuraikan oleh Northouse (2013:176) merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang

lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikutnya. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberi perhatian lebih kepada para pengikutnya. Cho dan Dansereau (2010) menemukan bahwa adanya korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Lee *et al.* (2013) menyebutkan bahwa ketika kepemimpinan transformasional diaplikasikan dalam sebuah organisasi maka OCB secara langsung akan muncul. Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun (Yukl, 2010:306).

Faktor lain yang bisa berdampak positif bagi organisasi adalah komitmen. Porter (2007:125) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah istilah yang digunakan untuk menerangkan kesiapan dari seorang karyawan untuk menghadapi pekerjaan serta menerima tujuan organisasi. Komitmen disebutkan dapat menjadi salah satu faktor penting yang dapat berkontribusi pada efisiensi dari organisasi sendiri (Rehan, 2013). Komitmen organisasi merupakan keadaan dimana karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Darmawati dkk, 2013). *Organizational Commitment* yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan (Angle dan Perry, 2011). Davoudi (2010) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi lebih bisa mengidentifikasi sasaran dan tujuan dari organisasi serta tetap tinggal dalam organisasi. Sesen *et al.* (2012) menyatakan bahwa ketika

karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, maka secara otomatis mereka akan rela melakukan OCB.

Huang *et al.* (2010) menyebutkan bahwa riset mengenai OCB telah dilakukan dan sejumlah faktor terbukti mempengaruhi OCB. Shweta dan Srirang (2010) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi munculnya OCB adalah disposisi dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai dimana didalamnya termasuk adalah komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional serta keadilan organisasi.

Penelitian ini mencoba melakukan kajian faktor-faktor tersebut yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional dalam meningkatkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung. Sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantara karyawan PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung sangat diperlukan, karena melalui sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat tercipta kerjasama tim yang solid. Terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikalangan karyawan maka akan meningkatkan kualitas kerja serta menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap pekerjaan.

PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung merupakan lembaga keuangan yang menyediakan jasa simpan pinjam dana khususnya bagi masyarakat di daerah pedesaan maupun masyarakat golongan menengah kebawah di daerah perkotaan. Sebagai bank konvensional PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung memiliki maksud dan tujuan, yaitu: (a) menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk deposito berjangka dan tabungan; (b) memberikan kredit bagi pengusaha kecil dan atau

masyarakat pedesaan. Landasan Hukum BPR adalah UU No.7/1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No.10/1998. UU tersebut secara tegas disebutkan bahwa BPR adalah Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Bentuk hukum BPR dapat berupa Perseroan Terbatas, Perusahaan Daerah, atau Koperasi.

Hasil wawancara awal terhadap beberapa karyawan yang dilakukan oleh peneliti menemukan terdapat masalah yaitu rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung. Beberapa masalah yang dihadapi PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung dalam menerapkan *organizational citizenship behavior*, yaitu kurangnya kerja sama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, kurangnya interaksi dengan sesama karyawan, kurangnya kordinasi dalam melakukan pekerjaan dan tidak adanya toleransi bagi karyawan yang terlibat dalam hal-hal penting diperusahaan sehingga terkesan kurang baik bagi perusahaan. Rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat mengurangi efektivitas dan produktivitas organisasi (Sumiyarsi, dkk., 2012). Apabila keadaan ini dibiarkan terus-menerus tanpa adanya perubahan yang dilakukan, akan berdampak pada menurunnya efektivitas di PT. BPR ASHI diMengwi, Badung.

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung, 2) untuk menguji

pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung.

Hasil penelitian Mei Maemunah (2006), menunjukkan bahwa kewibawaan pemimpin mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan. Lian dan Tui (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan. Menurut Jahangir et al. (2004), gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Nguni (2005) pada sekolah-sekolah dasar dan sekolah menengah di Tanzania juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB dari para guru. Lamidi (2008) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB, dimana semakin tinggi persepsi yang dimiliki bawahan terhadap atasannya, maka OCB akan semakin tinggi pula.

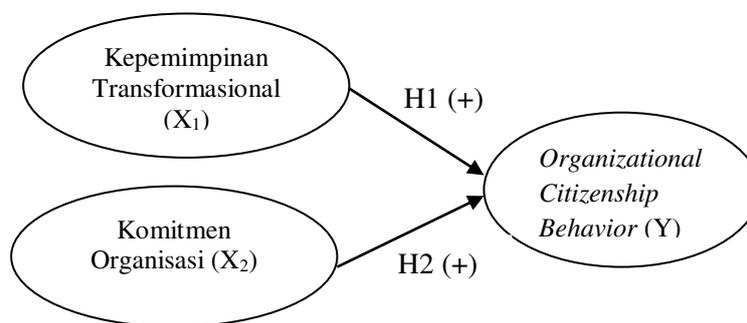
H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Lamidi (2008) menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB pada 42 dosen di Surakarta dan mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Semakin tingginya komitmen organisasional yang dimiliki oleh para dosen maka akan semakin tinggi kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku ekstra peran. Rehan *et al.* (2013) menyatakan bahwa keseluruhan bentuk komitmen mempengaruhi OCB secara signifikan. Penelitian lain yang dilakukan Rini dkk. (2013) terhadap 132

karyawan swasta di Semarang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB.

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Berikut ini merupakan kerangka konsep penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 1. Model Konseptual Penelitian**

Sumber: H<sub>1</sub>: Mei Maemunah (2006), Lian dan Tui (2012), Jahangir et al. (2004), Nguni (2005), Lamidi (2008)  
H<sub>2</sub>: Lamidi (2008), Rehan *et al.* (2013), Rini dkk. (2013)

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif, yang dimana asosiatif adalah suatu pendekatan yang menunjukkan hubungan antar dua variabel atau lebih. Variabel dalam penelitian ini antara lain Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior*(OCB). Penelitian dilakukan diPT. BPR ASHI yang berlokasi di Jalan Raya Sempidi No.8 Mengwi Badung.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. *Organizational citizenship behavior* (Y) merupakan

perilaku yang berdampak pada terciptanya efektifitas dan efisiensi kerja tim dan organisasi, sehingga memberikan kontribusi bagi produktifitas organisasi secara keseluruhan (Kumar *et al.*, 2009). Terdapat 5 indikator dalam OCB mengacu pada Organ *et al.* (2006:22); DiPaola dan Neves (2009); Ahmed *et al.* (2012), Chiang dan Hsieh (2012), yaitu 1) *Altruism*, yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela, 2) *Courtesy*, yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi, 3) *Sportsmanship*, yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya, 4) *Conscientiousness*, yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek, 5) *Civic virtue*, yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

Variabel bebas pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ). Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) merupakan jenis kepemimpinan yang dimana suatu pemimpin menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi serta pemimpin yang mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins dan Judge, 2008:90). Terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional mengacu pada Robbins dan Judge (2008:91) dan Cavazotte (2012), yaitu 1) *idealized influence* (pengaruh ideal), 2)

*inspirational motivation* (motivasi inspirasional), 3) *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), 4). *individualized consideration* (pertimbangan individual).

Komitmen organisasional ( $X_2$ ) merupakan suatu keinginan yang dimiliki oleh anggota organisasi untuk tetap bertahan dalam organisasi serta berusaha keras untuk mewujudkan tujuan organisasi (Sopiah, 2008:155). Indikator dari komitmen organisasional mengacu pada Robbins (2008:102) adalah 1) *affective commitment* (komitmen afektif), 2) *continuance commitment* (komitmen yang berkelanjutan), 3) *normative commitment* (komitmen normatif).

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan serta skor jumlah kuesioner yang telah dikalkulasi dengan pembobotan responden yang terdiri data kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Data kualitatif dalam penelitian ini termasuk gambaran umum PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung, struktur organisasi dan sejarah PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung.

Populasi penelitian merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek maupun subjek, dimana subjek atau objek ini memiliki kualitas dan karakteristik yang ditetapkan untuk dipelajari dan diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2013:115). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung yang berjumlah 39 orang. Teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik sampel jenuh. Respondennya adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung, sehingga sampel dari penelitian ini adalah 39 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi, wawancara dan kuisisioner. Metode observasi, yaitu pengumpulan data dengan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti serta melakukan pencatatan yang berhubungan dengan aspek-aspek objek penelitian. Wawancara, yaitu pengumpulan data melalui wawancara langsung dengan responden serta menggunakan daftar pertanyaan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan penelitian. Kuisisioner, yaitu sejumlah daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk kemudian diisi sesuai dengan persepsi responden mengenai kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional serta *organizational citizenship behavior*.

Kuisisioner dalam penelitian ini diukur menggunakan skala *likert*. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

Y = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Komitmen Organisasional

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi kepemimpinan transformasional

$\beta_2$  = Koefisien regresi komitmen organisasional

$\varepsilon$  = Error of term (Variabel yang tidak terungkap)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden pada penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung dapat dilihat dari

beberapa kriteria yaitu umur, jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan umur responden dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berumur 20-25 sebanyak 6 orang (15,4 persen), jumlah responden yang berumur 26-30 sebanyak 17 orang (43,6 persen), jumlah responden yang berumur 31-35 sebanyak 7 orang (18 persen), dan jumlah responden yang berumur > 35 sebanyak 9 orang (23 persen). Sebagian besar karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung berumur 26-30 tahun, ini terjadi dikarenakan pada saat perekrutan/penerimaan karyawan sebagian besar umur dari masing-masing karyawan masih berumur sekitar 20-24 tahun.

Berdasarkan jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 21 orang (54 persen), dan jumlah responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang (46 persen). Sebagian besar karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung berjenis kelamin laki-laki, hal ini dikarenakan pada saat perekrutan/penerimaan rata-rata karyawan yang diterima berjenis kelamin laki-laki.

Berdasarkan jumlah responden dengan masa kerja < 1 Tahun sebanyak 4 orang (11 persen), masa kerja 1 – 3 Tahun sebanyak 14 orang (36 persen), masa kerja 3 – 10 Tahun sebanyak 12 orang (30 persen) dan masa kerja > 10 Tahun sebanyak 9 orang (23 persen). Sebagian besar karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung masa kerjanya 1 – 3 Tahun, ini dikarenakan pihak PT.BPR ASHI 5 tahun belakangan ini baru saja melakukan perekrutan/penerimaan karyawan.

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 24 orang (61,5 persen), Diploma III sebanyak 8 orang (20,5 persen), dan berpendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 7 orang (18 persen). Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan sebagian besar karyawan PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung berpendidikan SMA/SMK, hal ini dikarenakan pada saat perekrutan/penerimaan karyawan kebanyakan lulusan dari SMA/SMK sedangkan karyawan yang lulusan dari perguruan tinggi atau sarjana masih sedikit.

Uji Validitas dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu alat pengukur atau instrumen penelitian mampu mengukur apa yang ingin diukur. Suatu instrument dikatakan valid jika korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ( $r > 0,3$ ). Hasil uji validitas dapat dilihat di Tabel 1. Hasil uji validitas pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	X <sub>1.1</sub>	0,894	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,827	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,872	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,896	Valid
Komitmen Organisasional	X <sub>2.1</sub>	0,836	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,916	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,865	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Y <sub>1</sub>	0,873	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,891	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,845	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,890	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,917	Valid

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

Uji Reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan, dengan kata lain uji reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi suatu alat pengukur. Suatu instrument dikatakan reliabel, jika instrument tersebut memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih dari 0,60. Hasil dari uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,890	Reliabel
Komitmen Organisasional (X <sub>2</sub> )	0,843	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,928	Reliabel

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Penilaian responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian perlu dilakukannya konversi ke dalam skala pengukuran dihitung dengan  $\{(5-1): 5\}=0,8$ , maka kriteria pengukurannya dengan hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 3, 4 dan 5.

1,00 – 1,80	= Sangat Buruk
1,81 – 2,60	= Buruk
2,61 – 3,40	= Cukup Baik
3,41 – 4,20	= Baik
4,21 – 5,00	= Sangat Baik

Penilaian responden tentang kepemimpinan transformasional yang diukur dengan 4 item pernyataan yang disajikan pada Tabel 3. Jawaban responden pada variabel kepemimpinan transformasional secara keseluruhan memiliki rata-rata

skor 3,96 yang berarti kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan PT. BPR ASHI diMengwi, Badung tergolong dalam kriteria baik. Indikator yang memiliki rata-rata yang paling tinggi ditunjukkan pada pernyataan “atasan mampu merangsang kreativitas bawahan” dengan nilai rata-rata sebesar 4,05. Indikator yang memiliki rata-rata skor yang paling rendah dibandingkan dengan rata-rata skor keseluruhan ditunjukkan pada pernyataan “atasan mampu menyampaikan tujuan organisasi secara jelas” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,80.

**Tabel 3.**  
**Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Atasan mampu menyampaikan tujuan organisasi secara jelas.	0	4	3	25	7	3,80	Baik
2	Atasan selalu memotivasi bawahan dalam pencapaian tujuan.	0	1	9	17	12	4,02	Baik
3	Atasan mampu merangsang kreativitas bawahan.	0	5	4	14	16	4,05	Baik
4	Atasan selalu memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan	0	6	3	15	15	4,00	Baik
<b>Rata-rata</b>							<b>3,96</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

Penilaian responden tentang komitmen organisasional yang diukur dengan 3 item pernyataan dapat disajikan pada Tabel 4. Jawaban responden pada variabel komitmen organisasional secara keseluruhan memiliki rata-rata skor 4,04 yang berarti komitmen organisasional yang dirasakan karyawan PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung tergolong dalam kriteria baik. Indikator yang memiliki rata-rata yang paling tinggi ditunjukkan pada pernyataan “saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi” dan pernyataan “berpindah ke organisasi lain sangat tidak

etis bagi saya” dengan nilai rata-rata skor yang sama sebesar 4,05. Indikator yang memiliki rata-rata skor yang paling rendah dibandingkan dengan rata-rata skor keseluruhan ditunjukkan pada pernyataan “tindakan meninggalkan organisasi ini menjadi sesuatu yang berisiko tinggi bagi saya” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 4,02.

**Tabel 4.**  
**Jawaban Responden Tentang Komitmen Organisasional**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini	0	3	6	16	14	4,05	Baik
2	Tindakan meninggalkan organisasi ini menjadi sesuatu yang berisiko tinggi bagi saya	0	5	6	11	17	4,02	Baik
3	Berpindah ke organisasi lain sangat tidak etis bagi saya	0	3	5	18	13	4,05	Baik
<b>Rata-rata</b>							<b>4,04</b>	<b>Baik</b>

Sumber: data diolah, 2016

Penilaian responden tentang *Organizational Citizenship Behavior* yang diukur dengan 5 item pernyataan dapat disajikan pada Tabel 5. Jawaban responden pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara keseluruhan memiliki rata-rata skor 4,00 yang berarti *Organizational Citizenship Behavior* yang dirasakan karyawan PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung tergolong dalam kriteria baik. Indikator yang memiliki rata-rata yang paling tinggi ditunjukkan pada pernyataan “saya bersedia membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebihan” dengan nilai rata-rata sebesar 4,20. Indikator yang memiliki rata-rata skor yang paling rendah dibandingkan dengan rata-rata skor keseluruhan ditunjukkan pada pernyataan “saya selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang

diselenggarakan oleh organisasi” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,87. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pemimpin harus mampu memotivasi karyawannya agar lebih meningkatkan partisipasinya dalam berbagai kegiatan.

**Tabel 5.**  
**Jawaban Responden Tentang *Organizational Citizenship Behavior***

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya bersedia membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebihan	0	5	1	14	19	4,20	Baik
2	Saya sangat menghargai sesama rekan kerja apa pun jabatannya	0	4	8	10	17	4,02	Baik
3	Saya selalu menerima kebijakan yang berlaku di tempat saya bekerja	0	5	5	14	15	4,00	Baik
4	Saya mau melakukan pekerjaan lebih walaupun tidak ada yang meminta	0	6	3	18	12	3,92	Baik
5	Saya selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi	0	5	4	21	9	3,87	Baik
<b>Rata-rata</b>							<b>4,00</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

**Tabel 6.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Koefisien	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	-0,880	2535		-0,347	0,731
Kepemimpinan Transformasional	0,679	146	0,533	4,658	0,000
Komitmen Organisasional	0,769	193	0,456	3,984	0,000
F hitung	: 20,507				
F. sig	: 0,000				
R.Square	: 0,533				

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Perhitungan koefisien regresi linier berganda dilakukan dengan

analisis regresi melalui software *Statistical Package for Social Science* SPSS 17.0 for Windows, diperoleh hasil yang ditunjukkan oleh Tabel 6.

Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat bahwa besarnya nilai *R.Square* adalah sebesar 0,533 ini berarti pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 53,3 persen sedangkan sisanya sebesar 46,7 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian. Persamaan regresi linier berganda berdasarkan hasil analisis adalah sebagai berikut.

$$Y = -0,880 + 0,679 X_1 + 0,769 X_2 + \varepsilon \dots\dots\dots (2)$$

Nilai konstanta  $\beta_1$  sebesar 0,679; berarti apabila variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) meningkat, maka akan mengakibatkan peningkatan pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y), dengan asumsi variabel bebas yang lain dianggap konstan. Nilai konstanta  $\beta_2$  sebesar 0,769; berarti apabila variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) meningkat, maka akan mengakibatkan peningkatan pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y), dengan asumsi variabel bebas yang lain dianggap konstan.

Model regresi dikatakan baik apabila terbebas dari uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedasitas. Model regresi yang baik adalah berdistribusi residual normal atau mendekati normal (Suyana, 2007:87).

**Tabel 7.**  
**Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	39
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	1,225
<i>Asymp.Sig (2-tailed)</i>	0,100

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Sminarnov* (K-S) sebesar 1,225, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,100. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,100 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Adanya multikoleniaritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *Varance inflation faktor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10% atau VIF kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikoleniaritas. Berikut hasil uji multikoleniaritas ditunjukkan oleh Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Uji Multikolinieritas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Kepemimpinan Transformasional	0,993	1,007
Komitmen Organisasional	0,993	1,007

*Sumber:* data diolah, 2016

Tabel 8 menunjukkan hasil pengujian nilai *tolerance* seluruh variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen di dalam model regresi tersebut.

Uji asumsi klasik ketiga yang harus dipenuhi adalah uji heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Kriteria yang digunakan adalah nilai signifikansi yang dihasilkan lebih dari 0,05 maka tidak terjadi gejala heterokedastisitas (Surbakti, 2013). Hasil uji heteroskedastisitas ditunjukkan oleh Tabel 9.

**Tabel 9.**  
**Uji Heteroskedasitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	0,667	0,397		1,680	0,102
Kepemimpinan Transformasional	-0,013	0,023	-0,096	-0,579	0,566
Komitmen Organisasional	0,006	0,030	0,034	0,203	0,840

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel tersebut lebih dari  $\alpha = 0,05$  ( $\text{sig} > 0,05$ ). Model regresi tersebut tidak terdapat gejala heteroskedasitas. Hasil uji menunjukkan bahwa dalam model regresi yang dibuat berdistribusi normal, bebas dari gejala multikolinearitas dan heteroskedasitas.

Uji statistik F dilakukan untuk mengetahui dan menguji pengaruh variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang nyata atau signifikan terhadap variabel terikat (*organizational citizenship behavior*). Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 6 nilai F statistik sebesar 20,507 dan nilai signifikannya sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai Sig.t sebesar 0,000. Nilai sig.t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, apabila kepemimpinan transformasional meningkat, maka *organizational citizenship behavior* karyawan akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Mei Maemunah (2006). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewibawaan pemimpin mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan STIMIK AMIKOM Yogyakarta. Lian dan Tui (2012) melakukan penelitian pada 347 responden yang mewakili industri seperti perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan.

Menurut Jahangir *et al.* (2004), gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Nguni (2005) pada sekolah-sekolah dasar dan sekolah menengah di Tanzania juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB dari para guru. Lamidi (2008) melakukan penelitian pada 42 dosen di Surakarta juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB, dimana semakin tinggi persepsi yang dimiliki bawahan terhadap atasannya, maka OCB akan semakin tinggi pula.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai Sig.t sebesar 0,000. Nilai Sig.t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, apabila komitmen organisasional meningkat, maka *organizational*

*citizenship behavior* karyawan akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Lamidi (2008), menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB pada 42 dosen di Surakarta dan mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Semakin tingginya komitmen organisasional yang dimiliki oleh para dosen maka akan semakin tinggi kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku ekstra peran.

Davoudi (2010) mendapatkan hasil bahwa *affirmative commitment* dan *normative commitment* memiliki pengaruh positif terhadap OCB, sedangkan *continuance commitment* tampaknya tidak memiliki pengaruh terhadap OCB pada 275 karyawan perusahaan asuransi di Iran. Rehan *et al.* (2013) dalam penelitiannya terhadap 292 karyawan sejumlah Bank di Pakistan mendapatkan hasil bahwa keseluruhan bentuk komitmen mempengaruhi OCB secara signifikan. Penelitian lain yang dilakukan Rini dkk. (2013) terhadap 132 karyawan swasta di Semarang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi,

Badung. Ini menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan transformasional diterapkan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung, maka perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung akan timbul. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung, maka semakin tinggi juga perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT. BPR ASHI di Mengwi, Badung.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil analisis yaitu berdasarkan persepsi responden mengenai *organizational citizenship behavior*, terdapat beberapa hal yang harus ditingkatkan yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan perilaku individu yang memiliki tanggung jawab untuk terlibat dan berpartisipasi dalam organisasi. Cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan hal tersebut, dengan merujuk pada beberapa persepsi responden mengenai kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Seorang pimpinan harus memiliki kemampuan dan kecakapan dalam menyampaikan tujuan atau visidan misi perusahaan secara jelas sehingga dapat membangun hubungan sosial yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahannya, maka dari itu bawahan akan mampu memahami tujuan yang ingin dicapai dan mengimplementasikan pekerjaannya dengan baik.

Pihak PT.BPR ASHI juga harus memperhatikan mengenai komitmen organisasional. Berdasarkan persepsi responden, PT.BPR ASHI harus lebih

meningkatkan komitmen organisasional bawahannya mengenai pertimbangan apa yang harus dikorbankan ketika meninggalkan organisasi. Tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan hal tersebut adalah menerapkan jenjang karir yang jelas, sehingga dapat meningkatkan kesetiaan bawahan terhadap organisasi. Berdasarkan hal tersebut, diharapkan PT. BPR ASHI dapat menjalankan beberapa saran-saran yang telah diberikan agar kedepannya *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT. BPR ASHI lebih baik lagi.

## REFERENSI

- Ahmed, N., Rasheed, A., and Jehanzeb, K. 2012. An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(4): pp: 99-106.
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012, *Manajemen SumberDaya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Angle, H,I dan J.I Perry. 2011. An Emprical Assesment of Organizacional Comitment and Organizacional Effectivenness. *Administrative Scince Quartely*, 26 (1): pp: 1 – 14.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. 2012. Effects Of Leader Intelligence, Personality And Emotional Intelligence On Transformational Leadership And Managerial Performance, *The Leadership Quarterly*, 23: pp: 443 - 455.
- Cho, J., Dansereau. 2010. Are Transformational Leaders Fair?. *The Leadership Quarterly*, 21(3): pp: 209-421.
- Chiang, C.F., and Hsieh, T.S. 2012. The Impacts Of Perceived Organizational Support And Psychological Empowerment On Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Hospitality Management*, 31: pp. 180 - 190.
- Darmawati, Arum, Lina Nur Hidayati dan Dyna Herlina S.2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, 9(1): pp:10-17.
- DiPaola, M.F., and Neves, P.M.M.C. 2009. Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures, *Journal of Educational Administration*, 47(4): pp: 490–507.

- Davoudi, Seyed. 2010. Organizational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 7(1): pp: 66-75.
- Erkutlu, Hakan. 2010. The Moderating role of Organizational Culture in the Between Organizational justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership and Organization Development Journal* 32(6): pp: 532-554.
- Gina, Tampi Sheelsia. 2013. Kepemimpinan dan Kompetensi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dan dampaknya terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal EMBA*,1(3): h: 921-929
- Humphrey, Amber. 2012. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(1), pp: 247-268.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Huang, Chun-Chen., Ching Sing., Ming Tien. 2010. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Nursing Ethics*, 19(4), pp:513-529.
- Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, 1(2): pp: 75-85.
- Karfestani, Z. Jafari; Mostafa A. S. dan Moslem M. H. 2013. Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for Increasing the Effectiveness of Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4(9): pp:827-851.
- Kreitner, Robert., Angelo Kinicki. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kumar, K., Bakhshi, A., and Rani, E. 2009. Linking the „Big Five“ Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological Studies*, 1(2): pp:73-81.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8 (1): h: 25-37.
- Lee, Ung., Kim Hye., Kim Young. 2013. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5 (1): pp: 54-65.
- Lian, L.K., and Tui, L.G. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics, *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2): pp: 59-96.

- Lee, U. H., Kim, H. K. and Kim, Y. H. 2013. Determinans of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1): pp: 54-65.
- Mei Maemunah, "Pengaruh Kewibawaan Pimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan STMIK Amikom Yogyakarta, *Jurnal Ilmiah Manajerial, Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Amikom Yogyakarta* 2(2): h:48-75.
- Northouse, Peter. 2013. Kepemimpinan. Edisi Keenam. Jakarta: PT. Indeks.
- Nguni, S.C., 2005. A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, *Thesis*. Universiteit Nijmegen.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.
- Podsakoff, N., Whiting, S., & Podsakoff, P. 2009. Individual -and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): pp: 122-141.
- Perdana, Adam M.P. 2010. Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Karyawan PT Bumi Serpong Damai Tbk. Tangerang. *Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri, Syarif Hidayatullah, Jakarta*.
- Rini, Dyah P., Rusdarti dan Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1): pp: 69-88.
- Rehan, Muhammad., Talat Islam. 2013. Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1(1): pp: 24-32.
- Rini, Dyah., Rusdarti., Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang. *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1 (1): h: 212-219.
- Robbins, Stephen., Judge., Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sesen, Harun., Basim Nejat. 2012. Impact of Satisfaction and Commitment on Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *Educational Psychology*, 32(4): pp: 475-491.
- Sjahrudin. 2013. Personality Effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB): Trust in Manager and Organizational Commitment Mediator of Organizational

Justice in Makasar City Hospitals (Indonesia). *European Journal of Bussiness and Management*. 5(9): pp:95-104.

Sopiah. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Malang: Penerbit ANDI.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Suharsimi Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.

Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.