

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN**

**Kadek Mahendra Putra<sup>1</sup>  
I G A Dewi Adnyani<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
Email: dek\_enddra@yahoo.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan pada PT. BPR Jaya Kerti. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sensus dengan 46 karyawan. Data dikumpulkan menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis jalur (*path*). Hasil penelitian ini menunjukkan 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, 2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, 4) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, OCB, komitmen Organisasi, kinerja karyawan.

**ABSTRACT**

This study aimed at analyzing the effect of transformational and OCB leadership on employee performance with organizational commitment mediation. This research was conducted at PT. BPR Jaya Kerti. Sampling of this study made use census method with 46 employees. The data were collected through interviews and questionnaires. Data analysis techniques applied in this research was the analysis of the path. The results of the study showed that; 1) transformational leadership had positive and significant effect on organizational commitment, 2) the transformational leadership showed positive and significant effect on employee performance, 3) the OCB indicated positive and significant effect on organizational commitment, 4) the OCB had positive and significant effect on employee performance, 5) organizational commitment and significant showed positive effect on employee performance.

**Keywords:** *transformational leadership, OCB, organizational commitment, employee performance.*

## PENDAHULUAN

Era globalisasi menyebabkan persaingan bisnis menjadi semakin kompetitif sehingga mengakibatkan perubahan lingkungan bisnis dan organisasi berjalan sangat cepat dan tidak pasti. Kondisi demikian menuntut setiap organisasi untuk berbenah diri untuk bisa menangkap peluang dan menyesuaikan diri dari tuntutan global. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia secara tepat dan optimal. Pfeffer (2006) berpendapat bahwa organisasi yang menggunakan strategi untuk memenangkan persaingan melalui manusia telah terbukti mampu mengungguli perusahaan-perusahaan yang menggunakan strategi lain.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2009). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Gomes (2005) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu.

Prawirosentono (2009) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak

melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Nursyamsi (2013) menyatakan kinerja karyawan dapat meningkat apabila organisasi mampu memberikan motivasi dan memperhatikan kepuasan kerja mereka yang berdampak langsung pada kinerja organisasi.

Kinerja yang baik menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Perilaku yang menjadi tuntutan perusahaan saat ini tidak hanya perilaku *in-role* yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*, tetapi juga perilaku *extra-role* yaitu kontribusi peran ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dari perusahaan. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Dasar kepribadian untuk *OCB* merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh (Snape dan Redman, 2010). Dasar sikap mengidentifikasi bahwa karyawan terlibat dalam *OCB* untuk membalas jasa organisasi.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan termasuk perilaku *OCB* sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu di antara sekian gaya kepemimpinan yang dipandang lebih lengkap dan memiliki banyak keunggulan terutama terhadap perubahan organisasi.

Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun (Yukl, 2010:306). Kepemimpinan transformasional sangat cocok diterapkan pada lingkungan organisasi bisnis yang dinamis dan memiliki karyawan yang merupakan tenaga profesional. Pimpinan perusahaan harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya (Lamidi, 2008). Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu diantara sekian model kepemimpinan, yang menurut Hilmi (2011) adalah sebagai sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan prosedur pengaruh sadar dalam individu atau kelompok untuk membuat perubahan terus-menerus, perkembangan status *quo* dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Avolio *et al.*, 2004).

Harsiwi (2003) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah “kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin di mana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal yang perlu diketahui dan dikerjakan”. Menurut Yammarino dan Bass (2000), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi

bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi: pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*) (Robbins, 2008: 91 dan Yukl, 2010: 305). Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktifitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi (Robbins, 2008: 92).

Penelitian Chiang dan Wang (2012) menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menunjukkan gaya transformasional dalam melaksanakan fungsi-fungsi organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja. Keefektifan kepemimpinan transformasional dalam hal ini akan mendorong meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian Sukertiasih (2009) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen dan kepuasan kerja. Di bagian lain penelitian Ngadiman, dkk (2013) menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku ekstra para karyawan. Perilaku ekstra ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior*.

Maharani, dkk (2013) mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (*agregat*) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal.

Smith (2003) menyebutkan *OCB* adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal. *OCB* melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Menurut Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

*OCB* merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. Munculnya *OCB* memberikan dampak positif tidak hanya bagi pegawai itu sendiri tetapi juga memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi tersebut. Organisasi yang sukses

memiliki karyawan yang melampaui tanggung jawab pada pekerjaan formal dan bebas memberikan waktu dan energi mereka untuk berhasil dalam pekerjaan yang ditugaskan (Lamidi, 2008).

*OCB* sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Menurut Soegandhi, dkk (2013), *OCB* mempengaruhi keefektifan organisasi. Individu yang memberi kontribusi pada keefektifan organisasi dengan melakukan hal di luar tugas atau peran utama mereka adalah aset bagi organisasi (Luthan, 2009: 253). Novliadi (2006) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *OCB* dengan kinerja karyawan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan karyawan yang memperlihatkan perilaku *OCB*, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi (Robbins, 2008: 40).

Komitmen merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan *OCB*. Komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi atau perusahaan

secara aktif (Laka, 2013). Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan tingkat komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya.

Komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu (Porter dkk, 2004). Di lain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja) Steers (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

Mowday (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya tetapi dengan sukarela akan



mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*). Karyawan yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi. Hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuannya. Kajian tentang komitmen terhadap organisasi berguna untuk memahami dedikasi bawahan terhadap organisasi kerjanya (Yeh dan Hong, 2012). Ini artinya bahwa seorang pegawai yang mempunyai komitmen terhadap organisasi, memaknai kerja dengan hal yang luhur mengindikasikan bahwasanya mereka dekat dengan kedisiplinan kerja yang akan dicapai dan dekat dengan perasaan puas terhadap pekerjaan yang dicapainya.

Kondisi kinerja pada Bank Perkreditan Rakyat Jaya Kerti Kabupaten Badung mengalami penurunan yang ditunjukkan oleh terjadinya pelanggaran-pelanggaran disiplin kerja pada saat jam kerja, adapun beberapa pelanggaran yang dilakukan dapat dilihat adanya beberapa pelanggaran yang terlambat masuk kerja atau pulang lebih awal. Adapun pemanfaatan jam kerja berdasarkan observasi awal terlihat tidak efisien. Namun sanksi yang dilakukan terhadap pelanggaran tersebut belum setimpal dengan apa yang telah dilakukan atau dilanggar oleh karyawan.

Disiplin kerja merupakan hal yang penting karena dengan ditegakkannya disiplin, karyawan dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan. Apabila peraturan telah dipatuhi, maka berarti pula bahwa para karyawan tersebut memberikan dukungan yang positif terhadap organisasi dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan sehingga akan lebih mudah dalam mencapai tujuan organisasi.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memberi sanksi yang tegas kepada karyawan apabila karyawan tersebut melakukan tindakan indisipliner dengan tidak membedakan karyawan satu dengan yang lainnya.

Kinerja karyawan yang tidak optimal juga disebabkan oleh belum adanya standar yang jelas. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja pegawai dapat dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Pegawai perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyebabkan berkurangnya kesempatan untuk berkomunikasi yakni ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Selain itu kebutuhan akan adanya pengawasan juga turut ambil andil dalam pencapaian kinerja pegawai. Dimana pegawai tanpa ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melaksanakan pekerjaan akan terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk bagi organisasi.

Permasalahan dibagian angsuran terjadi karena karyawan bagian kolektor belum mencapai target. Hal ini dapat dilihat dari kolektor yang bertugas untuk melakukan tagihan kepada nasabah, sehingga target tagihan masih jauh dari standar target yang ditentukan. Begitu juga bagian administrasi terlihat masih ada beberapa karyawan kurang ramah dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, sehingga banyak nasabah yang kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan.

Bagian pemasaran kurang teliti dalam menyeleksi calon nasabah baik dalam aspek administratif ataupun pemahaman karakter calon nasabah. Sebagian karyawan seperti kurang memahami tugas pokok dan fungsi sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Sementara itu, kinerja karyawan dalam setiap aspek menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, sudah menjadi harapan setiap perusahaan memiliki karyawan yang profesional.

Efektifitas kepemimpinan transformasional pada Bank Perkreditan Rakyat Jaya Kerti Kabupaten Badung belum begitu terasa bagi karyawannya. Perilaku kepemimpinan transformasional pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Jaya Kerti Kabupaten Badung belum dapat memberikan kepercayaan secara penuh pada bawahannya, selain itu pemimpin belum dapat membagi pengalamannya secara merata pada seluruh karyawan. Di sisi lain seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Kepemimpinan dalam hal ini merupakan usaha mempengaruhi jalannya interaksi di antara sumber daya ke arah tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi secara bersama. Usaha ini tidak dapat dipandang sebagai usaha yang berdiri sendiri, sebab kepemimpinan hanya bisa berjalan jika ada yang dipimpin dan jika terjadi interaksi di antara mereka.

Pemasalahan OCB pada Bank Perkreditan Rakyat Jaya Kerti Kabupaten Badung yaitu ada beberapa karyawan yang belum pernah mengerjakan pekerjaan diluar pekerjaan pokoknya dan apabila ada karyawan menemui masalah,

karyawan lain hanya memberikan saran atau pendapat saja namun tidak pernah membantu secara langsung atau secara nyata dalam pekerjaan. Selain itu ada karyawan yang hanya menjalankan tugasnya dengan cara menunggu perintah dari atasannya saja, dengan kata lain karyawan tersebut tidak mempunyai inisiatif sendiri untuk melakukan pekerjaannya dan melakukan pekerjaan lain atau diluar tugas pokoknya. Karyawan yang memiliki OCB tentunya memberi kontribusi melebihi apa yang diinginkan perusahaan. Apabila seorang karyawan tidak menunjukkan sikap peran serta yang besar pada perusahaan pastinya karyawan tersebut tidak mengindikasikan terciptanya OCB pada diri mereka.

Berdasarkan latar belakang maka dapat disimpulkan tujuan penelitian, yaitu: 1) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, 2) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, 3) untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi, 4) untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, 5) untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi**

Penelitian Silalahi, (2008) menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformational berhubungan dengan komitmen organisasi, dimana pemimpin bergaya transformasional mempengaruhi dan membantu bawahannya untuk mencapai *level* yang lebih tinggi dari komitmen dan performansi dengan mengawasi hasil kelompok sasaran dan membangun anggota

kelompok secara individu untuk mencapai potensi yang lebih tinggi, memberi semangat pada bawahan untuk berpikir secara kritis dan setia pada organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Paracha, dkk (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Hasil penelitian Surbakti dan Suharnomo (2013) menyatakan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan kepemimpinan transformasional berakibat pada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi pada dasarnya adalah keterlibatan dan loyalitas yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap lembaganya atau unit lembaga. Berkaitan loyalitas tersebut, maka seorang pekerja akan rela untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia kerjakan. Dalam hal ini berarti apabila pekerja memiliki komitmen organisasi tinggi, maka secara tidak langsung akan memunculkan suatu perilaku yang melebihi perannya (*Extra-role/OCB*). Hasil penelitian Ristiana

(2013), menemukan hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan dampak positif dalam bekerja, dengan memberikan usaha terbaiknya untuk menjalankan apa yang telah menjadi tugasnya. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: *Organizational Citizenship Behaviorial (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian Rezai dan Sabzikaran (2012) serta penelitian Rastgar, dkk (2012) menyimpulkan bahwa *OCB* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil kedua penelitian ini didukung oleh penelitian Subejo, dkk (2013) dan penelitian Firmansyah, dkk (2014) yang menemukan *OCB* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Maharani, dkk (2013) dan penelitian Ibrahim (2013) menemukan bahwa *OCB* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang bermakna bahwa semakin karyawan memunculkan perilaku sikap mementingkan orang lain dan menunjukkan ketaatan yang tinggi pada perusahaan, maka akan diikuti dengan semakin berkualitasnya kinerja yang dihasilkan karyawan. Kedua hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Darto (2014); Nursyamsi (2013) serta Artiningsih dan Rasyid (2013) yang menyimpulkan *OCB* menunjukkan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Essy (2009) melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD Pemerintahan Kota Binjai, hasil penelitian menunjukkan menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja SKPD Pemerintahan Kota Binjai. Hal ini terjadi mungkin disebabkan karena para pegawai negeri sipil pada SKPD Pemerintahan tersebut dituntut untuk patuh terhadap peraturan yang mengikat mereka, sehingga komitmen ini memiliki pengaruh terhadap kinerja. Namun hasil ini bertolak belakang dengan penelitian Juliami (2010) yang melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mungkin karena para para karyawan yang kurang mematuhi peraturan yang ada di dalam organisasi sehingga mereka tidak berkomitmen dalam bekerja yang membawa dampak buruk terhadap hasil kinerja mereka. Ketidapatuhan ini bisa saja disebabkan faktor-faktor seperti karakteristik struktur organisasi tempat mereka bekerja, pengalaman kerja, faktor personalnya, maupun karakteristik pekerjaannya. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif. Obyek penelitian dalam penelitian ini meliputi: Kepemimpinan transformasional, OCB, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan di PT. BPR Jaya Kerti, sedangkan subyek

dalam penelitian ini adalah karyawan dari PT. BPR Jaya Kerti. Lokasi penelitian ini adalah PT. BPR Jaya Kerti BR. Panca Yasa, Mengwitani, Kabupaten Badung.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan PT. BPR Jaya Kerti yang berjumlah 46 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah atau karakteristik tertentu yang diambil dari suatu populasi yang akan diteliti secara rinci. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yakni teknik sampling sensus, dimana teknik sampling sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan. Penelitian ini menggunakan dua metode penelitian dalam mengumpulkan data, yaitu:

- 1) Kuesioner, digunakan untuk mengumpulkan data dari tiap responden dengan membagikan daftar-daftar pertanyaan berkaitan dengan variabel atau masalah yang akan diteliti.
- 2) Wawancara, dalam hal ini wawancara dilakukan melalui sesi tanya jawab secara langsung bersama responden demi mencari fakta yang terjadi dilapangan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis jalur (*path analysis*).



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu :

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	SLTA	3	6.52
2	D3	6	13.04
3	S1	24	52.17
4	S2	13	28.26
5	S3	0	0.00
Jumlah		46	100.00

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan Tabel 1. tampak bahwa responden pada kategori terbanyak berada pada tingkat S1 yaitu sebanyak 24 orang (52,17%). Sedangkan pada kategori yang paling kecil adalah tingkat pendidikan D3 yaitu sebanyak 6 orang (13,04%). Selanjutnya, pada tingkat pendidikan SLTA 3 orang (6,52%), dan tingkat pendidikan S2 13 orang (28,26%), dalam penelitian ini tidak ada satupun responden dengan tingkat pendidikan S3. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden paling banyak berada pada tingkat pendidikan S1. Pada dasarnya tingkat pendidikan berkaitan erat dengan pengembangan intelektual, dimana hal tersebut erat kaitannya dengan meningkatkan aspek pengetahuan yang dimiliki setiap individu. Melalui latar belakang pendidikan meningkatkan pengembangan intelektual yang akan mempengaruhi kemampuan individu menerima dan mereduksi informasi yang didapatkan. Dengan kata lain semakin tinggi tingkat

pendidikan yang dimiliki akan semakin meningkatkan pengetahuan yang dimilikinya. Pendidikan diyakini sangat berpengaruh terhadap kecakapan, tingkah laku dan sikap seseorang.

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

No.	Umur	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	21-25 Tahun	9	19.57
2	26-30 Tahun	17	36.96
3	31-35 Tahun	11	23.91
4	36-40 Tahun	6	13.04
5	> 40 Tahun	3	6.52
Jumlah		46	100.00

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan Tabel 2. di atas terlihat bahwa responden berusia 21-25 tahun sebanyak 9 orang (19,57%), usia 26-30 tahun 17 orang (36,96%), 31-35 tahun 11 orang (23,91%), 36-40 tahun 6 orang (13,04%) dan usia >40 tahun 3 orang(6,52%). Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 26-30 tahun (36,96%). Hal tersebut dimungkinkan karena pada usia tersebut merupakan titik pertengahan seseorang dalam mengembangkan karir.

**Tabel 3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Lama Bekerja	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	< 1 Tahun	4	8.70
2	1-3 Tahun	7	15.22
3	4-6 Tahun	16	34.78
4	7-9 Tahun	13	28.26
5	> 9 Tahun	6	13.04
Jumlah		46	100.00

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan Tabel 3. di atas terlihat bahwa responden dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 4 orang (8,70%), sedangkan responden dengan lama bekerja 1-3 tahun sebanyak 7 orang (15,22%), 4-6 tahun 16 orang(34,78%), 7-9 tahun 13 orang (28,26%) dan lebih dari 9 tahun 6 orang (13,04%). Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini dengan lama bekerja 4-6 tahun (34,78%). Hal tersebut menunjukkan bahwa, karyawan mayoritas telah memiliki pengalaman kerja yang baik.

### Uji Validitas

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,665	Valid
		X1.2	0,799	Valid
		X1.3	0,555	Valid
		X1.4	0,764	Valid
		X2.1	0,731	Valid
2	OCB (X2)	X2.2	0,723	Valid
		X2.3	0,382	Valid
		X2.4	0,784	Valid
		X2.5	0,633	Valid
		3	Komitmen Organisasi (Y1)	Y1.1
Y1.2	0,757			Valid
Y1.3	0,801			Valid
4	Kinerja Karyawan (Y2)			Y2.1
		Y2.2	0,795	Valid
		Y2.3	0,665	Valid

Sumber: Data primer, diolah 2016

Dapat dinyatakan pada Tabel4. bahwa seluruh instrumen variabel penelitian berupa kepemimpinan transformasional, *OCB*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan telah memenuhi syarat uji validitas yang dimana nilai skor

total *Pearson Correlation* masing-masing instrumen berada diatas 0,30, maka instrumen layak digunakan menjadi alat ukur variabel-variabel tersebut.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 5.**  
**Uji Reliabilitas**

No	Aspek Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai kritis/ Standard	Reliabilitas
1	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,648		
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> ( $X_2$ )	0,661	>0,6	Reliabel
3	Komitmen organisasi ( $Y_1$ )	0,757		
4	Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0,610		

Sumber : Data primer, diolah 2015

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam Tabel 5. di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien *Cronbach's Alpha* pada variabel nilainya lebih besar dari 0,6, maka dapat disimpulkan semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian ini adalah reliabel.

### *Path Analysis*

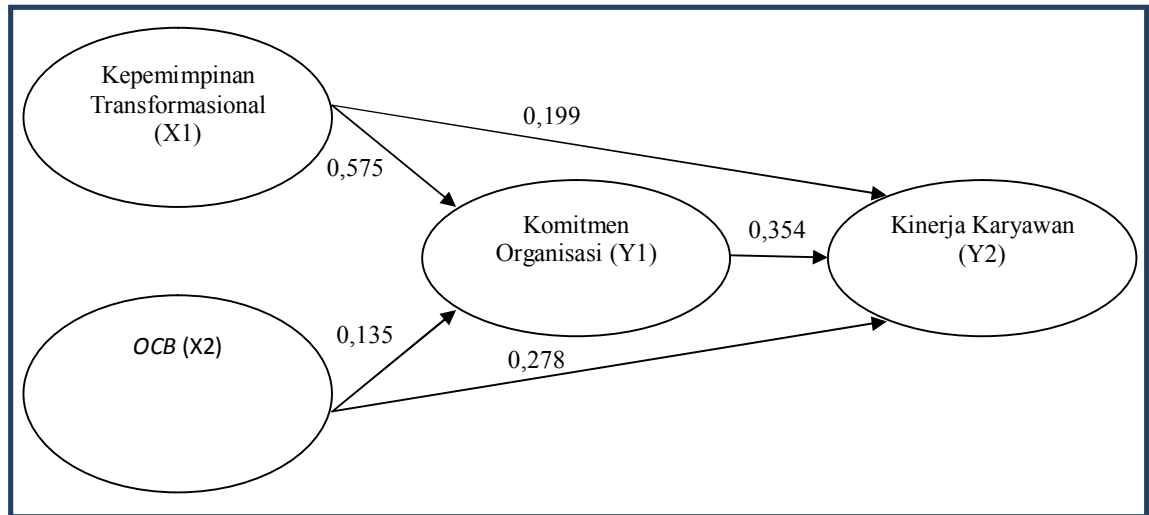
Analisis Jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung ( $Y_1 \leftarrow X \rightarrow Y_1$  dan  $Y_2 \leftarrow X \rightarrow Y_2$ ) dan pengaruh tidak langsung ( $Y_2 \leftarrow X \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$ ). Berdasarkan analisis diperoleh hasil pengaruh langsung seperti pada tabel berikut:

**Tabel 6.**  
**Hasil *Path Analysis***

Variabel	Koef (B)	Tingkat Signifikan	Keterangan
$X_1 \rightarrow Y_1$ ( $P_{Y_1X_1}$ )	0,575	0,000	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y_1$ ( $P_{Y_1X_2}$ )	0,135	0,015	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y_2$ ( $P_{Y_2X_1}$ )	0,119	0,013	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y_2$ ( $P_{Y_2X_2}$ )	0,278	0,045	Signifikan
$Y_1 \rightarrow Y_2$ ( $P_{Y_2Y_1}$ )	0,354	0,028	Signifikan

Sumber : Data primer, diolah 2016

Berdasarkan Tabel 6. di atas dapat ditunjukkan besarnya masing-masing pengaruh pada Gambar 1. berikut ini:



**Gambar 1. Koefisien Path Analysis**

Pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dihitung sebagai berikut:

**Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, dengan menggunakan *standardized coefficient* (koefisien beta) maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Y_1 \leftarrow X_1 \rightarrow Y_1 &= P_{Y_1 X_1} \times P_{Y_1 X_1} \\ &= 0,575 \times 0,575 \\ &= 0,331 \end{aligned}$$

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan *standardized coefficient* (koefisien beta) maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Y_2 \leftarrow X_1 \rightarrow Y_2 &= P_{Y_2 X_1} \times P_{Y_2 X_1} \\ &= 0,199 \times 0,199 \\ &= 0,014 \end{aligned}$$

3. Pengaruh *organizational citizenship behavioral* terhadap komitmen organisasi, dengan menggunakan *standardized coefficient* (koefisien beta) maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Y_1 \leftarrow X_2 \rightarrow Y_1 &= P_{Y_1 X_2} \times P_{Y_1 X_2} \\ &= 0,135 \times 0,135 \\ &= 0,018 \end{aligned}$$

4. Pengaruh *organizational citizenship behavioral* terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan *standardized coefficient* (koefisien beta) maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Y_2 \leftarrow X_2 \rightarrow Y_2 &= P_{Y_2 X_2} \times P_{Y_2 X_2} \\ &= 0,278 \times 0,278 \\ &= 0,077 \end{aligned}$$

5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan *standardized coefficient* (koefisien beta) maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Y_2 \leftarrow Y_1 \rightarrow Y_2 &= P_{Y_2 Y_1} \times P_{Y_2 Y_1} \\ &= 0,354 \times 0,354 \end{aligned}$$

$$= 0,125$$

**Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, dengan menggunakan *standardized coefficient* (koefisien beta) maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} (Y_2 \leftarrow X_1 \Omega Y_1 \rightarrow Y_2) &= P_{Y_2X_1} \times P_{Y_1X_1} \times P_{Y_2Y_1} \\ &= 0,575 \times 0,199 \times 0,354 \\ &= 0,024 \end{aligned}$$

2. Pengaruh *organizational citizenship behavioral* secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, dengan menggunakan *standardized coefficient* (koefisien beta) maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} (Y_2 \leftarrow X_2 \Omega Y_1 \rightarrow Y_2) &= P_{Y_2X_2} \times P_{Y_1X_2} \times P_{Y_2Y_1} \\ &= 0,135 \times 0,278 \times 0,354 \\ &= 0,013 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan di atas dapat ditabelkan ke dalam Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Pengaruh Langsung (*direct effect/DE*) dan Tidak Langsung (*indirect effect/IE*)**

No.	Variabel	Koefisien Jalur		Total Effect
		DE	IE	TE
1	$Y_1 \leftarrow X_1 \rightarrow Y_1$	0,331*	-	0,331*
2	$Y_2 \leftarrow X_1 \rightarrow Y_2$	0,014*	-	0,014*
3	$Y_1 \leftarrow X_2 \rightarrow Y_1$	0,018*	-	0,018*
4	$Y_2 \leftarrow X_2 \rightarrow Y_2$	0,077*	-	0,077*
5	$Y_2 \leftarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0,125*	-	0,125*
6	$(Y_2 \leftarrow X_1 \Omega Y_1 \rightarrow Y_2)$	-	0,024*	0,024*
7	$(Y_2 \leftarrow X_2 \Omega Y_1 \rightarrow Y_2)$	-	0,013*	0,013*
Total Efek		0,566*	0,038*	0,603*

Sumber : Data primer, diolah 2016

### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan Tabel 6. memperlihatkan bahwa nilai probabilitas signifikansi atau p value-nya adalah 0.000 atau lebih kecil dari 0.05 atau 5% dan koefisien regresi-nya adalah positif 0,575, artinya hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi” dapat dibuktikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini sependapat dengan hasil penelitian Silalahi, (2008) menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformational berhubungan dengan komitmen organisasi, dimana pemimpin bergaya transformasional mempengaruhi dan membantu bawahannya untuk mencapai *level* yang lebih tinggi dari komitmen dan performansi dengan mengawasi hasil kelompok sasaran dan membangun anggota kelompok secara individu untuk mencapai potensi yang lebih tinggi, memberi semangat pada bawahan untuk berpikir secara kritis dan setia pada organisasi.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 6. memperlihatkan bahwa nilai probabilitas signifikansi atau p value-nya adalah 0.013 atau lebih kecil dari 0.05 atau 5% dan koefisien regresi-nya adalah positif 0,119, artinya hipotesis 2 yang menyatakan bahwa



“Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat dibuktikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sependapat dengan hasil penelitian Paracha, dkk (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Hasil penelitian Surbakti dan Suharnomo (2013) menyatakan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan kepemimpinan transformasional berakibat pada peningkatan kinerja karyawan.

#### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan Tabel 6. memperlihatkan bahwa nilai probabilitas signifikansi atau p value-nya adalah 0.015 atau lebih kecil dari 0.05 atau 5% dan koefisien regresinya adalah positif 0,135, artinya hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “*Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi” dapat dibuktikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini sependapat dengan hasil penelitian Ristiana (2013), menemukan hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan dampak positif dalam bekerja, dengan memberikan usaha terbaiknya untuk menjalankan apa yang telah menjadi tugasnya.

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 6. memperlihatkan bahwa nilai probabilitas signifikansi atau p value-nya adalah 0.045 atau lebih kecil dari 0.05 atau 5% dan koefisien regresinya adalah positif 0,278, artinya hipotesis 4 yang menyatakan bahwa “*Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat dibuktikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sependapat dengan hasil Penelitian Rezai dan Sabzikaran (2012) serta penelitian Rastgar, dkk (2012) menyimpulkan bahwa *OCB* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil kedua penelitian ini didukung oleh penelitian Subejo, dkk (2013) dan penelitian Firmansyah, dkk (2014) yang menemukan *OCB* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Maharani, dkk (2013) dan penelitian Ibrahim (2013) menemukan bahwa *OCB* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang bermakna bahwa semakin karyawan memunculkan perilaku sikap mementingkan orang lain dan menunjukkan ketaatan yang tinggi pada perusahaan, maka akan diikuti dengan semakin berkualitasnya kinerja yang dihasilkan karyawan. Kedua hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Darto (2014); Nursyamsi (2013) serta Artiningsih dan Rasyid (2013) yang menyimpulkan *OCB* menunjukkan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 6. memperlihatkan bahwa nilai probabilitas signifikansi atau p value-nya adalah 0.028 atau lebih kecil dari 0.05 atau 5% dan koefisien regresinya adalah positif 0,354, artinya hipotesis 5 yang menyatakan bahwa “Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat dibuktikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sependapat dengan hasil Essy (2009) melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD Pemerintahan Kota Binjai, hasil penelitian menunjukkan menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja SKPD Pemerintahan Kota Binjai. Hal ini terjadi mungkin disebabkan karena para pegawai negeri sipil pada SKPD Pemerintahan tersebut dituntut untuk patuh terhadap peraturan yang mengikat mereka, sehingga komitmen ini memiliki pengaruh terhadap kinerja. Namun hasil ini bertolak belakang dengan penelitian Juliami (2010) yang melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mungkin karena para para karyawan yang kurang mematuhi peraturan yang ada di dalam organisasi sehingga mereka tidak berkomitmen dalam bekerja yang membawa dampak buruk terhadap hasil kinerja mereka. Ketidapatuhan ini bisa saja disebabkan faktor-faktor seperti karakteristik struktur organisasi tempat mereka bekerja, pengalaman kerja, faktor personalnya, maupun karakteristik pekerjaannya.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian serta hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
4. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **SARAN**

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran-saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini baik kepada pimpinan, karyawan maupun untuk pengembangan penelitian yang lebih lanjut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional di PT. Bank Perkreditan Rakyat Jaya Kerti Kabupaten Badung perlu diperkuat terutama dalam hal berinteraksi aktif dalam membantu pemecahan masalah bawahan. Pemimpin diharapkan lebih memahami kebutuhan karyawannya agar mereka bisa maju dan berkembang baik dalam karir maupun kehidupan mereka.

2. *Organizational citizenship behavior* di PT. Bank Perkreditan Rakyat Jaya Kerti Kabupaten Badung perlu ditingkatkan terutama dalam hal mematuhi peraturan organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi serta kepedulian terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Karyawan diharapkan lebih perhatian terhadap tujuan dan kepentingan perusahaan untuk kepentingan dan kebaikan bersama
3. Komitmen organisasional di PT. Bank Perkreditan Rakyat Jaya Kerti Kabupaten Badung perlu ditingkatkan terutama dalam hal persepsi terhadap organisasi inspirasi organisasi dalam mencapai prestasi kerja serta karyawan diharapkan lebih menekankan pada rasa tanggung jawab dan kewajibannya terhadap organisasi, sehingga timbal balik yang diterima dapat saling menguntungkan.
4. Kinerja karyawandi PT. Bank Perkreditan Rakyat Jaya Kerti Kabupaten Badung perlu diperkuat terutama dalam hal penyelesaian tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan. Karyawan diharapkan dapat meningkatkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, sehingga kepentingan organisasi juga dapat terpenuhi.

## REFERENSI

- Artiningsih, Dwi Wahyu dan Rasyid, Syahdi. 2013. "Pengaruh *Locus Of Control, Organization Citizenship Behavior* dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan(Studi Kasus di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabaru)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 11, No. 3, hlm. 365-373.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh dan Puja Bhatia. 2004. "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of

structural distance”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 951-968.

- Chiang, Chun-Fang and Yi-Ying Wang. 2012. “The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust”. *Journal Department of Tourism Industry, Chinese Culture University, Taipei, Taiwan*. Vol. 1.No. 1, hlm. 69-86.
- Darto, Mariman. 2014. “Peran *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Dalam Peningkatan Kinerja Individu Di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis Dan Empiris”. *Jurnal Borneo Administrator*, Vol. 10, No. 1, hlm. 10-34.
- Essy, Refika. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SKPD Pemerintahan Kota Binjai. *Jurnal Manajemen Universitas Sumatera Utara*.
- Firmansyah, Muhammad Anang, Budiman Christiananta dan Lena Ellitan. 2014. “The effect of organizational citizenship behavior (ocb), total quality Management (tqm), technology leadership and service quality on the Performance of private universities in Surabaya”. *Academic Research International*. Vol 5, No. 2, hlm. 174-185.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Harsiwi, Agung . 2003. Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hilmi. 2011. ”Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kewargaan Organisasional Di Politeknik Negeri Lhokseumawe”. *Jurnal Perspektif Manajemen dan Perbankan*, Vol. 2, No. 1, hlm. 36-62
- Ibrahim. 2013. “Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Dampaknya pada Kinerja Perawat Rumah Sakit Umum Anutapura & Rumah Sakit Undata Palu”. *Jurnal Katalogis*, Vol. 1, No 1, hlm. 135-145.
- Juliami, Pasaribu. 2010. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Komitmen dan Motivasi Terhadap Kinerja SKPD Pemerintahan Kabupaten Dairi”, *Skripsi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*.
- Laka, A, H,I dan J.I Perry. 2013. “An Emprical Assesment of Organizational Comitmen and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quartely* 26, hal 1 – 14.
- Lamidi. 2008. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja Pegawai

Rumah Sakit Swasta Di PKU Muhammadiyah Surakarta”. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 9, No. 1, hlm. 12-22

Luthan, Fred. 2009. *Perilaku Organisasi*. Andi: Yogyakarta.

Maharani, Vivin, Eka Afnan Troena dan Noermijati. 2013. “Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri MalangEast Java”. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 17, pp. 1-12.

Moehersono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. 2006. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Ngadiman, Anis Eliyana, Dwi Ratmawati. 2013. “Influence of Transformational Leadership and Organization Climate to the Work Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Educational Personnel of SebelasMaretUniversity, Surakarta”. *Educational Research International*, Vol. 1, No.1.

Novliadi, Ferry. 2006. “Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasional. *Psikologia*, Vol.2, No.1, hlm. 39-46.

Nursyamsi, G. 2013. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal manajemen*, vol 3, no. 16, 211-228.

Paracha, M. Umer, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan dan Hamid Waqas. 2012. “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction”. *Journal of Management and Business Research*. Vol 12, No. 4, hlm. 55-64.

Porter, L.W., 2004. *Motivation, Performance and Work Behavior*. USA: McGraw-Hill inc.

Prawirosentono, Suyadi. 2009. “Manajemen Produktivitas”. Jakarta: PT. Bumi Angkasa

Rastgar, Abbas Ali, Azim Zarei, Seyed Mehdi Mousavi Davoudi dan Kiarash Fartash. 2012. “The Link Between Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behavior And Job Performance In Iran”.

*Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, Vol. 1, No. 6, hlm. 51-67.

- Rezai, Hossein., & Sabzikaran, Esmeil. 2012. *Exploring the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Human Resources Productivity Enhancement. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(7), 1-14.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Silalahi, Ulber. 2008. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung; PT. Refika Aditama.
- Smith S.C. & Todaro, P.M. 2003. *Pembangunan Ekonomi di Dunia Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Subejo, Atmo, B dan Susanti, R. 2013. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Perspsi Atas Dukungan Organisasi Terhadap Knowledge Sharing Dengan Jenis Kelamin Sebagai Moderator Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Kandatel Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, vol 6, no. 14, 12-26.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership In Organizations*, Seventh Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.