

PERAN KOMITMEN ORGANISASIONAL MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP OCB

Ketut Savira Purnama Santi¹
Agoes Ganesha Rahyuda²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: savirapurnama@yahoo.co.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta untuk mengetahui peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini dilakukan pada PT. Nadia Kencana. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 78 orang dengan menggunakan metode sampel jenuh (sensus), dimana menggunakan keseluruhan populasi sebagai sampel. Data di analisis menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Nadia Kencana, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta komitmen organisasional secara positif dan signifikan memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Nadia Kencana.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, OCB

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership on organizational commitment, to determine the effect of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB), to determine the effect of organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB), and to determine the role of organizational commitment in mediating the effect of transformational leadership towards Organizational Citizenship Behavior (OCB). This research was conducted at PT. Nadia Kencana. The number of samples used in this study is 78 people using the saturated sample method (census), which uses the entire population as a sample. Data analyzed using path analysis techniques The results showed that transformational leadership has a positive and significant effect on organizational commitment at PT. Nadia Kencana, transformational leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), organizational commitment has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), and organizational commitment positively and significantly mediates transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT. Nadia Kencana.

Keywords: transformational leadership, organizational commitment, OCB

PENDAHULUAN

Bisnis transportasi di Indonesia kini berkembang sangat pesat, baik transportasi laut, udara, maupun darat. Jasa transportasi sangat berperan penting dalam menyediakan layanan kepada masyarakat agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat secara cepat dan mudah. Semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan jasa transportasi juga memicu berkembangnya bisnis transportasi di Indonesia. Keadaan ini yang pada akhirnya menyebabkan semakin ketatnya persaingan antar penyedia bisnis transportasi untuk memberikan layanan yang terbaik bagi masyarakat. Perusahaan harus memperhatikan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan agar mampu mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, karena sumber daya manusia merupakan penggerak dalam perusahaan yang mampu memberikan efisiensi dalam pengelolaan suatu perusahaan (Kumara dan Utama, 2016).

Perdana (2012) menjelaskan bahwa salah satu perilaku yang dapat meningkatkan kesuksesan organisasi yaitu perilaku *extra-role* atau disebut juga perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik secara senang hati, tulus dan sukarela tanpa harus dikendalikan dan diperintah oleh atasannya disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Suryanatha dan Ardana, 2014). Sangat penting suatu organisasi dapat menimbulkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada setiap karyawan karena perilaku OCB tidak hanya berdampak pada individu yang melakukannya namun juga pada organisasi secara keseluruhan (Podsakoff *et al.*, 2009).

PT. Nadia Kencana atau yang biasa dikenal dengan Maibus merupakan salah satu perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang transportasi yang memiliki cakupan area layanan di Jawa, Bali dan Lombok. Namun, dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada pemimpin perusahaan terdapat beberapa masalah yang terjadi pada PT. Nadia Kencana yaitu karyawan menunggu diperintahkan untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa adanya inisiatif dari diri sendiri, masih banyak karyawan yang tidak mematuhi peraturan perusahaan (contoh: karyawan datang terlambat ke tempat kerja), dan kurangnya rasa empati antar karyawan (contoh: beberapa karyawan yang telah selesai melakukan pekerjaan tidak mau membantu rekan kerja yang memiliki pekerjaan lebih, masih ada *driver* yang tidak mau menggantikan pekerjaan sesama rekan kerja yang sedang sakit). Intensitas terjadinya masalah pada PT. Nadia Kencana dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1.
Intensitas Terjadinya Masalah pada PT. Nadia Kencana

Permasalahan	Contoh	Intensitas Perbulan
Kurangnya inisiatif karyawan untuk menolong rekan kerja dan menyelesaikan tugas secara sukarela	Karyawan menunggu diperintahkan untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa adanya inisiatif dari diri sendiri	5 kali
Karyawan yang tidak mematuhi peraturan perusahaan	Karyawan datang terlambat ke tempat kerja	12 kali
Kurangnya rasa empati antar karyawan	Beberapa karyawan yang telah selesai melakukan pekerjaan tidak mau membantu rekan kerja yang memiliki pekerjaan lebih	3 kali
	Masih ada <i>driver</i> yang tidak mau menggantikan pekerjaan sesama rekan kerja yang sedang sakit	2 kali

Sumber: PT. Nadia Kencana, 2018

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa intensitas terjadinya masalah pada PT. Nadia Kencana cukup tinggi. Masalah-masalah tersebut jika tidak diselesaikan dengan baik akan mampu mempengaruhi kinerja pada perusahaan, karena dalam perusahaan yang menyediakan fasilitas jasa sangat dibutuhkan peran sumber daya manusia yang baik.

Berdasarkan wawancara pada karyawan PT. Nadia Kencana, masalah-masalah yang terjadi pada perusahaan tersebut muncul akibat dari karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing individu berbeda sehingga inisiatif untuk melakukan pekerjaan maupun membantu rekan kerja tidak sama pada setiap individu, serta ketidakmampuan pemimpin untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja dan kurangnya pengawasan dari pemimpin terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan. Peranan pemimpin sangat diperlukan dalam perusahaan untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan kemampuan di dalam pekerjaannya. Lee *et al.* (2013) menyebutkan bahwa ketika kepemimpinan transformasional diaplikasikan dalam sebuah organisasi maka OCB secara langsung akan muncul.

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu perilaku pemimpin yang memberikan perhatian kepada karyawannya, rangsangan intelektual serta nilai moral kepada para bawahannya untuk meningkatkan kesadaran individu (Rorimpandey, 2013). Menurut Surbakti (2013), seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ditandai dengan besar atau kecilnya pengaruh yang diberikan kepada karyawannya untuk berubah. Saeed dan Ahmad (2012) menyatakan bahwa pemimpin yang mengadopsi gaya

kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi bawahannya sehingga dapat terlibat dalam perilaku OCB yang bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi. Pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin sehingga menjadi termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB (Barbuto, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Nguni (2005) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB.

Suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan untuk mencapai tujuannya tidak hanya tergantung pada kompetensi yang dikembangkan dalam perusahaan tersebut, tetapi juga bagaimana meningkatkan komitmen karyawan, baik komitmen terhadap pekerjaan maupun pada arahan pemimpin (Azeem, 2010). Komitmen organisasional merupakan kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan serta keinginan untuk tetap menjadi bagian perusahaan (Meyer *et al.*, 1993). Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai keterlibatan dan kesediaan yang cukup kuat dari seorang karyawan untuk menetap dalam suatu perusahaan (Karambut dkk., 2012). Komitmen yang tinggi dari para seluruh anggota organisasi sangat dibutuhkan agar tujuan-tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat terwujud (Safitri dkk., 2014).

Seorang pemimpin harus mampu memimpin dan meningkatkan komitmen karyawannya karena aset yang paling penting dalam perusahaan adalah karyawan (Voon *et al.*, 2011). Pemimpin yang memiliki sifat pemimpin transformasional dapat memperkuat komitmen organisasi dengan cara menginspirasi dan memberikan motivasi kepada karyawannya sehingga menjadi lebih berprestasi

dalam pekerjaan (Permatasari dan Supartha, 2017). Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Avolio *et al.* (2004), menunjukkan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dunn *et al.* (2012) juga memberikan bukti yang mendukung bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan dan positif berhubungan dengan komitmen organisasional.

Sesen dan Basim (2012), menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, maka secara otomatis mereka akan rela melakukan OCB. Komitmen karyawan dapat mendorong terciptanya perilaku OCB yang akan menimbulkan keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi (Darmawati dkk., 2015). Sena (2011) juga menyatakan faktor yang mampu meningkatkan OCB yaitu komitmen terhadap organisasi, dimana seseorang berkeinginan untuk berpartisipasi dengan baik dalam organisasi serta bangga menjadi bagian dalam organisasi tersebut. Ratnaningsih (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB. Penelitian lain yang dilakukan Rini dkk. (2013) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Peran komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Diputra dan Rahyuda (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB melalui komitmen organisasi. Penelitian yang telah dilakukan oleh Han *et al.*

(2016) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan mampu mempengaruhi OCB secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu, hasil penelitian Suparta dkk. (2013) menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, artinya setiap peningkatan komitmen organisasional akan berakibat pada peningkatan OCB. Keseluruhan hasil penelitian tersebut dapat mendukung pendapat dari penelitian yang telah dilakukan oleh Prabowo dan Djastuti (2014) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan peran OCB melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasional pada PT. Nadia Kencana. Penelitian ini dilakukan pada PT. Nadia Kencana karena adanya masalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.

Suryaningsih dkk. (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dalam peningkatan keunggulan bersaing salesman sepeda motor di Tulungagung. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan kata lain semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkatkan komitmen organisasi (Taner *et*

al., 2015). Sejalan dengan pendapat tersebut Karakus *et al.* (2014) memberikan bukti yang mendukung bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan dan positif berhubungan dengan komitmen organisasional pada pendidikan *supervisor*. Selamat *et al.* (2013) juga mengatakan bahwa adanya hubungan yang kuat dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Hal ini juga dibuktikan dengan hasil penelitian Shurbagi (2014), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional pada perusahaan minyak nasional. Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hutahayan *et al.* (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB pada PT. Batara Indonesia. Saeed dan Ahmad (2012) menyatakan bahwa pemimpin disarankan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi bawahannya sehingga mereka dapat terlibat dalam perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Malik *et al.* (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB pada sektor telekomunikasi di Pakistan. Yohana (2017) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada kualitas pelayanan di Jakarta. Hasil penelitian Rahmi (2014), juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior. Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Suparta dkk. (2013), menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Rama Beach Resort and Villa. Ortiz *et al.* (2014), menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, artinya setiap peningkatan komitmen organisasi akan berakibat pada peningkatan OCB. Nasichudin dan Azzuhri (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap OCB pada PT. Taspen cabang Malang. Penelitian yang dilakukan Bakan *et al.* (2013) juga menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Han *et al.* (2016), dalam penelitiannya juga menemukan bahwa komitmen memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB. Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian Truckenbrodt (2000) menyatakan bahwa adanya hubungan yang penting antara mutu hubungan atasan dan bawahan yang akan menyebabkan timbulnya komitmen pada bawahan, sehingga dengan sendirinya akan meningkatkan perilaku ekstra peran (OCB) pada karyawan. Kaihatu dan Rini (2007) berhasil menemukan adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasional pada guru SMU di Surabaya. Kepemimpinan transformasional

mempunyai pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional para dosen di Unisri Surakarta (Lamidi, 2008). Komitmen organisasi akan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB untuk mencapai keunggulan kompetitif (Fu, 2000). Penelitian yang dilakukan oleh Maharani dkk. (2013) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang tidak langsung terhadap OCB pada PT. Bank Syariah Malang. Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini adalah PT. Nadia Kencana yang berlokasi di Jalan Mahendradatta No.91, Padangsambian, Denpasar Barat. Perusahaan ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena terdapat masalah yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepemimpinan dan komitmen organisasional pada PT. Nadia Kencana. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X). Variabel yang menjadi mediasi dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional (M).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Nadia Kencana yang berjumlah 78 orang kecuali pemimpin pada PT. Nadia Kencana. Data jumlah karyawan PT. Nadia Kencana tahun 2018 ditunjukkan pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2.
Data Jumlah Karyawan PT. Nadia Kencana Tahun 2018.

No.	Bagian	Jumlah Karyawan (Orang)
1.	<i>Accounting</i>	1
2.	<i>Operation</i>	3
3.	<i>Marketing</i>	2
4.	<i>IT</i>	1
5.	Administrasi	4
6.	Mekanik	4
7.	<i>Driver</i>	62
8.	Petugas Kebersihan	1
Total		78

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan uraian diatas, besarnya sampel yang diteliti berjumlah 78 orang karyawan PT. Nadia Kencana.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*Path Analysis*).

Persamaan Sub-struktural 1

$$M = \beta_2 X + e_1 \quad \dots\dots\dots (1)$$

Persamaan Sub-struktural 2

$$Y = \beta_1 X + \beta_3 M + e_2 \quad \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

- Y = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
- X = kepemimpinan transformasional
- M = komitmen organisasional
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = koefisien regresi variabel
- e = error

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel digunakan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y) melalui variabel komitmen organisasional (M).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan 78 orang karyawan pada PT. Nadia Kencana sebagai responden sesuai dengan ukuran sampel yang digunakan.

Tabel 3.
Karakteristik Responden PT. Nadia Kencana

No.	Usia	Jumlah Responden (Orang)	Persentase Responden (%)
1	20 - 29 Tahun	8	10,26
2	30- 39 Tahun	53	67,95
3	40 - 49 Tahun	13	16,67
4	≥ 50 Tahun	4	5,13
	Jumlah	78	100
No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Persentase Responden (%)
1	Laki-Laki	62	79,48
2	Perempuan	16	20,52
	Jumlah	78	100
No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden (Orang)	Persentase Responden (%)
1	SMP	3	3,85
2	SMA/SMK	59	75,64
3	Diploma	2	2,56
4	Sarjana	14	17,95
	Jumlah	78	100

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 3 menunjukkan terdapat tiga karakteristik responden yaitu usia, jenis kelamin dan pendidikan terakhir. Sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia 30 sampai 39 tahun dengan persentase sebesar 67,95% atau sebanyak 53 orang yang merupakan kelompok dalam usia produktif yang berarti sudah memiliki pengalaman yang cukup dalam bekerja sehingga mampu bekerja dengan baik. Penelitian ini didominasi dengan responden berjenis kelamin laki-laki karena perusahaan ini para pekerjanya sebagian besar merupakan driver yang berjenis kelamin laki-laki dengan keseluruhan persentase sebesar 79,48% atau 62 orang dan sisanya sebesar 20,52% atau 16 orang berjenis kelamin perempuan. Pendidikan terakhir responden sebagian besar merupakan lulusan SMA/SMK

dengan persentase sebesar 75,64% atau 59 orang, seseorang yang sudah menempuh pendidikan hingga jenjang SMA diasumsikan memiliki pemahaman dan kemampuan yang cukup baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Perhitungan koefisien *path* dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 22.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4.
Hasil Analisis Jalur 1

Variabel	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>Std. Error</i>	t hitung	Sig. uji t
(Constant)	8,148	2,411	3,380	0,001
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,762	0,097	10,271	0,000
R Square	0,581			
F Statistik	105,488			
Signifikansi Uji F	0,000			

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 4, maka dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut :

$$M = \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (3)$$

$$M = 0,762X + e_1$$

Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh nilai determinasi total (*R Square*) sebesar 0,581 mempunyai arti bahwa sebesar 58,1% variasi komitmen organisasional dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya sebesar 41,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Tabel 5.
Hasil Analisis Jalur 2

Variabel	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>Std. Error</i>	t hitung	Sig. uji t
(Constant)	3,363	1,637	2,054	0,043
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,248	0,095	2,224	0,029
Komitmen Organisasional (M)	0,575	0,073	5,150	0,000
R Square	0,609			
F Statistik	58,418			
Signifikansi Uji F	0,000			

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 5, maka dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y = \beta_2 M + \beta_3 X + e_2 \dots\dots\dots(4)$$

$$Y = 0,575M + 0,248X + e_2$$

Nilai koefisien regresi masing-masing variabel bebas bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel terikat. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (*R Square*) sebesar 0,609 mempunyai arti bahwa sebesar 60,9% variasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya sebesar 39,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar eror sebagai berikut :

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2} \dots\dots\dots (5)$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,581} = 0,647$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \dots\dots\dots(6)$$

$$= \sqrt{1 - 0,609} = 0,625$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh error (Pei), didapatkan hasil pengaruh error (Pe₁) sebesar 0,647 dan pengaruh error (Pe₂) sebesar 0,625. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$R^2_m = 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \dots\dots\dots(7)$$

$$= 1 - (0,647)^2 - (0,625)^2$$

$$= 1 - (0,418) - (0,390)$$

$$= 1 - 0,808 = 0,192$$

Nilai determinasi total sebesar 0,192 mempunyai arti bahwa sebesar 19,2% variasi *organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya sebesar 80,8% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai Signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,762. Nilai signifikansi 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Nadia Kencana. Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai Signifikansi sebesar 0,029 dengan nilai koefisien beta 0,248. Nilai Signifikansi 0,029 < 0,05 mengindikasikan bahwa H₀ ditolak dan H₂

diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Nadia Kencana.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai Signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,575. Nilai Signifikansi 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H₀ ditolak dan H₃ diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Nadia Kencana.

Tabel 6.
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total
Kepemimpinan Transformasional (X), Komitmen Organisasional (M), dan
***Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Komitmen Organisasional (M) ($\beta_1 \times \beta_2$)	Pengaruh Total
X → M	0,762	-	0,762
X → Y	0,248	0,438	0,686
M → Y	0,575	-	0,575

Sumber: Data diolah, 2018

Uji sobel dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{a^2s_b^2 + b^2s_a^2 + s_a^2s_b^2}} \dots\dots\dots(8)$$

$$\text{Sig} = (1 - \text{NORMDIST}(Z)) 2) \dots\dots\dots(9)$$

Keterangan:

a = 0,762

s_a = 0,097

b = 0,575

s_b = 0,073

$$Z = \frac{0,762 \cdot 0,575}{\sqrt{0,762^2 \cdot 0,073^2 + 0,575^2 \cdot 0,097^2 + 0,097^2 \cdot 0,073^2}}$$

$$Z = \frac{0,4382}{\sqrt{0,0031 + 0,0031 + 0,0001}}$$

$$Z = \frac{0,4382}{\sqrt{0,0063}}$$

$$Z = 5,539$$

Tabel 7.
Hasil Uji Sobel

Nilai Z	Sig
5,539	0,000

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji sobel pada Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai Z hitung sebesar $5,539 > 1,96$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang artinya komitmen organisasional merupakan variabel yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Nadia Kencana atau dengan kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil analisis kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai Signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,762. Nilai Signifikansi $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Nadia Kencana, dimana semakin baik seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi

komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menimbulkan komitmen organisasional pada diri karyawan.

Hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional dapat terjadi karena adanya teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa ketika karyawan telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi maka akan cenderung melakukan balas budi, yang artinya ketika seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawannya, memperlakukan karyawannya dengan baik, maka karyawan akan membalasnya dengan berkomitmen pada perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian yang dilakukan oleh Karakus *et al.* (2014) memberikan bukti yang mendukung bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan dan positif berhubungan dengan komitmen organisasional. Selamat *et al.* (2013) juga mengatakan bahwa adanya hubungan yang kuat dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Sejalan dengan pendapat tersebut Suryaningsih dkk. (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, dengan kata lain semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil pengujian hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,029 dengan nilai koefisien beta 0,248. Nilai Signifikansi $0,029 < 0,05$

mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Nadia Kencana. Hal ini memiliki makna bahwa seorang pemimpin yang mampu menyampaikan visi dan misi perusahaan dengan baik, mampu memberikan dorongan, merangsang kreatifitas dan mampu melatih bawahannya akan menimbulkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan, hubungan ini didukung oleh teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa ketika karyawan telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi maka akan cenderung melakukan balas budi dengan berperilaku dan berpartisipasi lebih dalam organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Hutahayan *et al.* (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB. Saeed dan Ahmad (2012) juga menyatakan bahwa pemimpin disarankan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi bawahannya sehingga mereka dapat terlibat dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Malik *et al.* (2016) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,575. Nilai Signifikansi $0,000 < 0,05$

mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Nadia Kencana. Hal ini memiliki makna bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan dengan sendirinya menimbulkan Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan, karena karyawan yang merasa ikut memiliki perusahaan, merasa bekerja pada organisasi merupakan kesempatan terbaik, dan bersedia dilibatkan dalam kegiatan perusahaan akan bersedia melakukan pekerjaan melebihi tugas-tugas yang diberikan. Hubungan ini didukung oleh teori pertukaran sosial yang berarti bahwa ketika karyawan telah memiliki komitmen pada organisasi maka akan sendirinya berperilaku lebih dalam organisasi.

Penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ortiz *et al.* (2014) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Han *et al.* (2016) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa komitmen memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB. Selain itu penelitian Suparta, dkk (2013) juga menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, artinya setiap peningkatan komitmen organisasi akan berakibat pada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai Z hitung sebesar $5,539 > 1,96$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang artinya komitmen organisasional merupakan variabel yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Nadia Kencana atau dengan

kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional. Pengujian sebelumnya menunjukkan pengaruh positif dan signifikan pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional secara parsial memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hubungan ini didukung oleh teori pertukaran sosial yang berarti bahwa ketika pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen pada karyawan maka dengan sendirinya akan timbul perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Truckenbrodt (2000) yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang penting antara mutu hubungan atasan dan bawahan yang akan menyebabkan timbulnya komitmen pada bawahan, sehingga dengan sendirinya akan meningkatkan perilaku ekstra peran (OCB) pada karyawan. Kaihatu dan Rini (2007), berhasil menemukan adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional. Selain itu Lamidi (2008) juga menyatakan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional.

Implikasi hasil penelitian ini memfokuskan pada kegunaan dan manfaat dari hasil penelitian untuk meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Nadia Kencana melalui kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Implikasi pertama yaitu diperoleh hasil bahwa PT. Nadia Kencana menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, dimana pemimpin mampu menyampaikan visi perusahaan pada bawahannya dan pemimpin mampu untuk memperhatikan kebutuhan bawahan sehingga karyawan mampu meningkatkan kontribusi dalam kesuksesan perusahaan.

Implikasi yang kedua yaitu diperoleh hasil bahwa tingginya komitmen organisasional pada PT. Nadia Kencana, dimana karyawan merasa bangga terhadap perusahaan tempatnya bekerja dan karyawan merasa bekerja pada perusahaan ini merupakan kesempatan yang terbaik sehingga akan timbul perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.

Implikasi yang ketiga yaitu diperoleh hasil bahwa tingginya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Nadia Kencana, dimana karyawan tidak memberikan isu – isu yang dapat menjatuhkan karyawan lain dan karyawan bersedia membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja lebih dengan sukarela sehingga pekerjaan tidak akan terganggu dengan adanya isu-isu negatif dan pekerjaan akan lebih cepat terselesaikan dengan adanya bantuan antar sesama rekan kerja.

Implikasi teoritis yang diperoleh dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara positif dan signifikan

mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen organisasional merupakan variabel mediasi parsial karena mampu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional sebagai faktor – faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian ini memberi dukungan empiris dan dinyatakan dapat memperkuat hasil-hasil studi terdahulu.

Penelitian ini dilakukan hanya sebatas pada ruang lingkup perusahaan PT. Nadia Kencana sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan pada perusahaan lain dalam sektor jasa sejenis ataupun perusahaan pada sektor lainnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional, sedangkan masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi.

SIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Nadia Kencana, dimana semakin baik seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Nadia Kencana. Hal ini memiliki makna bahwa seorang pemimpin yang mampu menyampaikan visi dan misi perusahaan dengan baik, mampu memberikan dorongan, merangsang kreatifitas dan mampu melatih bawahannya akan menimbulkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.

Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Nadia Kencana. Hal ini memiliki makna bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan dengan sendirinya menimbulkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan, karena karyawan yang merasa ikut memiliki perusahaan, merasa bekerja pada organisasi merupakan kesempatan terbaik, dan bersedia dilibatkan dalam kegiatan perusahaan akan bersedia melakukan pekerjaan melebihi tugas-tugas yang diberikan. Komitmen organisasional merupakan variabel yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Nadia Kencana atau dengan kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil analisis penelitian, pembahasan dan kesimpulan terdapat beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan pada PT. Nadia Kencana. Upaya meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan, perusahaan harus mampu membuat karyawannya melaksanakan tugas melebihi tugas yang diberikan dengan cara memberikan lingkungan kerja yang baik, standar upah yang sesuai dan keadilan dalam pemberian pekerjaan sehingga karyawan akan berkeinginan menyelesaikan tugas melebihi tugasnya dan dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pemimpin pada PT Nadia Kencana hendaknya mampu membuat bawahannya bangga karena memiliki pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan dengan cara mampu membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, hal ini sangat dibutuhkan dalam perusahaan karena pemimpin merupakan contoh yang nantinya dijadikan pedoman dalam bekerja dan bertingkah laku para karyawannya, selain itu hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahannya sangat dibutuhkan agar terciptanya suasana kerja dan lingkungan kerja yang baik. Upaya meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan, perusahaan harus mampu membuat karyawannya berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir pada perusahaan dengan cara memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawan agar lebih semangat bekerja, memberikan tunjangan dan kompensasi yang cukup, hal ini perlu dilakukan karena karyawan merupakan aset yang paling penting dalam menjalankan suatu perusahaan.

REFERENSI

- Avolio, B.J., W. Zhu, W. Koh, and P. Bhatia. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1). 951-968.
- Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultane of Oman. *Journal of Psychology*, 5(2). 295-299.
- Bakan, I., T. Buyukbese, B. Frsahan and I. Kefe. (2013). The Effect of Organizational Commitmen on Women Employees Organizational Citizenship Behavior. *Indian Journal of Applied Research*, 3(2). 202-204
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4). 26-40.
- Darmawati, A., dan Indartono, S. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(2). 49-64.

- Diputra, A. A. dan A. G. Rahyuda. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior Guru Sd Saraswati 4 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(1). 207-235.
- Djastuti, I. (2011). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Managerial Perusahaan Jasa Konstruksi Di Jawa Tengah. *Jurnal bisnis dan akuntansi*, 13(1). 1-19.
- Dunn, M.W., B. Dastoor. and R.L. Sims. (2012). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1). 25-59.
- Fu, Su-Yung. (2002). The Relationship Among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The Case of Expatriates. *Doctoral dissertation*.
- Han, S. H., G. Seo., J. Li and S. W. Yoon. (2016). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Human Resource Development International*, 19(2). 98-115.
- Han, S. H., G. Seo., S. W. Yoon and D.Y. Yoon. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3). 130-149.
- Hutahayan, B., E. S. Astuti., K. Raharjo., D. Hamid. (2013). The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Reward To Organizational Citizenship Of Employee Behavior At PT. Barata Indonesia (Persero). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5(6). 466-474.
- Karambut, C. A., E. A. Troena dan Noormijati. (2012). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3). 655-668.
- Kaihatu, T. S. dan W. A. Rini. (2007). Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1). 49-61.
- Karakus, M., M. Ustuner, and M. Toprak. (2014). Two alternative models on the relationships between organizational justice, organizational commitment, burnout, and job satisfaction of education supervisors. *KEDI Journal of Educational Policy*, 11(1). 69 – 94.

- Kumara, I.W.S. dan I W. M. Utama. (2016). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(3). 1400-1428.
- Lamidi. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organization Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8(1). 25 – 37.
- Lee, U., K. Hye and K. Young. 2013. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1). 54-65.
- Maharani, V., E. A. 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 Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17). 1-12.
- Malik, S. Z., M. Saleem and R. Naheem. (2016). Effect of Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviour in Employee of Telecom Sector in Pakistan. *Economic and Social Review*, 54(2). 385-406
- Meyer, J. P., N. J Allen and C. A. Smith. (1993). Commitment to Organizational and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4). 538-551.
- Nasichudin dan Azzuhri. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi Brawijaya (FEB)*, 1(2). 25-43
- 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. *Doctoral thesis*. Universiteit Nijmegen.
- Ortiz, M. Z., E. Rosario., E. Marquez., Gruneiro and P. Colon. (2014). Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in a sample of Private Banking Employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35. 91-106
- Perdana, A. M. P. (2012). Penaruh persepsi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan PT. Bumi Serpong Damai Tbk. Tangerang, 3(2). 25-47.
- Permatasari, K., dan W. Supartha. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada CV. Megah Food Trading. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(8). 4127 - 4155.

- Podsakoff, N., S. Whiting and P. Podsakoff. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1). 122-141.
- Prabowo, A., dan I. Djastuti. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Perawat RSUP Dr. Kariadi, Semarang). *Doctoral dissertation*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Rahmi, B. M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(2). 331-350.
- Ratnaningsih, S.Y. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Media Mahardika*. 11(2). 113-138.
- Rini, D. 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). 2337-6082
- Rorimpandey, L. (2013). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4). 89-90.
- Saeed, A. and S. Ahmad. (2012). Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab. *European Journal of Business and Management*. 4(21). 150-158.
- Safitri, I.P., Wahyu., Rahardjo., Kusdi., dan M. Djudi. (2014). Analisis Perbedaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Status Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Kobexindo Tractors Tbk. Representative Office Bengkulu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1). 215-239.
- Selamat, N., N. Nordin and A. Adnan. (2013). Rekindle Teachers Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 90(4).566- 574.
- Sena, T. F. (2011). Variabel antecedent organizational citizenship behaviour (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1). 70-77.

- Sesen, H., and N. H. Basim. (2012). Impact of satisfaction and commitment on teachers' organizational citizenship. *Educational Psychology*, 32(4). 475-491.
- Shurbagi, A. M. A. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *Journal International Business*, 7 (11). 126 – 138.
- Suparta, Putu Jannanda, Gede Supartha dan Wayan Mudiarta Utama. (2013). Pengaruh Moral Karyawan dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Individual Karyawan (Studi Kasus di Rama Beach Resort & Villas). *E-jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 2(11). 85-92.
- Surbakti. (2013). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang. *Jurnal Fakultas Ekonomi Unniversitas Diponogoro Semarang*, 1(1). 55-67.
- Suryanatha, A. dan K. Ardana. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(4). 1155-1170.
- Suryaningsih, Tutut., Bayu Cahyoadi dan Novi Ilham Madhuni. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Keunggulan Bersaing Salesman Sepeda Motor Di Wilayah Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 5(3). 252-260
- Taner, B., M. Turhan., I. Helvacı and O. Koprulu. (2015). The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in State University. *International Review of Management and Marketing*, 5(3), pp. 180-194.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3). 233-250.
- Voon, M. L., M. C. Lo., K. S. Ngui and N. B. Ayob. (2011). The influence of leadership styles on employee job satisfaction in public sector organization, 2(1). 24-32
- Yohana, C. (2017). The effect of leadership, organizational support and organizational citizenship behavior on service quality. *Journal problems and Perspectives in Management*, 15(2). 196-202.