

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* PADA BPD BALI CABANG RENON**

**I Gde Nyoman Aditya Wirapranaya<sup>1</sup>  
I Wyn Gede Supartha<sup>2</sup>**

<sup>(1),(2)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: adityawipa@gmail.com/ Telp. +6281 337 224 333

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dan OCB. PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon merupakan lokasi penelitian dalam penelitian ini. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Data dikumpulkan menggunakan metode wawancara dan kuesioner. 89 karyawan merupakan jumlah responden dalam penelitian. Analisis jalur *path* merupakan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai beta 0,579. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai beta 0,504. Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai beta 0,359.

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

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of transformational leadership on organizational commitment and OCB. This research was conducted at PT. Regional Development Bank Branch Renon Bali. Sampling method used in this study sample is saturated. Data were collected using interviews and questionnaires. The respondents of this study were 89 employees of PT. Regional Development Bank Branch Renon Bali. Data analysis techniques used in this research is path analysis path. The results of transformational leadership and significant positive effect on organizational commitment with a beta value of 0.579. The results of transformational leadership and significant positive effect on OCB with a beta value of 0.504. The results of organizational commitment and significant positive effect on OCB with a beta value of 0.359.*

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

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2008:12) menyatakan bahwa aktivitas perusahaan tidak akan terjadi, apabila sumber daya manusia tidak ada. Davoudi (2010) menyatakan bahwa hal yang terpenting dari setiap perusahaan adalah sumber daya manusia. Perdana (2010) menjelaskan bahwa salah satu perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan didalam organisasi yaitu perilaku *extra-role* atau disebut juga perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat “*altruistic*” yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain. Untuk melakukan sesuatu yang baik, seseorang karyawan memang tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang hanya menguntungkan dirinya dengan kemampuan berempati, seseorang karyawan bisa memahami orang lain dan lingkungannya serta bisa menyelaraskan nilai-nilai individual yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dianut lingkungannya, sehingga muncul perilaku yang “*nice*” yaitu sebagai “*good citizen*” (Hardaningtyas, 2004:5). Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki karyawan yang bekerja melebihi tanggung jawab tugasnya dan secara sukarela memberikan waktu dan tenaganya untuk kesuksesan pelaksanaan tugas (Saptoani, 2011).

Penelitian ini berusaha memperjelas pemahaman mengenai pengaruh Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Hasil dari wawancara (2008:12) menyatakan bahwa aktivitas perusahaan tidak akan terjadi, apabila sumber daya manusia tidak ada. Davoudi (2010) menyatakan bahwa hal yang terpenting dari setiap perusahaan adalah sumber daya manusia. Perdana (2010) menjelaskan bahwa salah satu perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan didalam organisasi yaitu perilaku *extra-role* atau disebut juga perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat “*altruistic*” yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain. Untuk melakukan sesuatu yang baik, seseorang karyawan memang tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang hanya menguntungkan dirinya dengan kemampuan berempati, seseorang karyawan bisa memahami orang lain dan lingkungannya serta bisa menyelaraskan nilai-nilai individual yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dianut lingkungannya, sehingga muncul perilaku yang “*nice*” yaitu sebagai “*good citizen*” (Hardaningtyas, 2004:5). Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki karyawan yang bekerja melebihi tanggung jawab tugasnya dan secara sukarela memberikan waktu dan tenaganya untuk kesuksesan pelaksanaan tugas (Saptoani, 2011).

Penelitian ini berusaha memperjelas pemahaman mengenai pengaruh Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Hasil dari wawancara singkat dengan 10 karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, terungkap bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan OCB belum maksimal. Dalam hal gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum optimal, dilihat dari pimpinan yang kurang membantu dalam mengembangkan kemampuan karyawan sehingga karyawan enggan mengutarakan ide-ide yang dapat menjadi pertimbangan pemimpin dalam pengambilan keputusan perusahaan, karyawan sering permisi pada saat jam kerja atau komitmen organisasionalnya rendah dan karyawan enggan bekerja melebihi tanggungjawab yang diberikan karena OCB yang buruk.

Organ *et al.* (2006) menyatakan bahawa OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, dimana OCB merupakan pilihan personal yang tidak bisa dipaksakan dan perilaku tersebut dituntut berdasarkan kontrak organisasi. Shweta dan Srirang (2010) menyatakan bahwa OCB dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kohesivitas kelompok, sikap pegawai, disposisi dan motif individu dimana didalamnya termasuk adalah komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional serta keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Keefektifan peran pemimpin yang bersangkutan memiliki kontribusi dalam memaksimalkan perilaku OCB karyawan (Rahmi, 2013).

Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai

tujuan organisasi (Hasibuan, 2007:170). Oleh karena itu, untuk dapat mempengaruhi para pengikutnya diperlukan suatu gaya kepemimpinan tertentu, dimana gaya kepemimpinan yang di miliki seseorang pemimpin di perusahaan berbeda-beda.

Bass dan Riggio (2006:123) memiliki pendapat bahwa pemimpin bisa menstimulasi dan menginspirasi para pengikutnya untuk bisa meraih hasil yang lebih dengan cara memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh karyawan secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang di bangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh karyawan tentang manfaat perubahan yang dilakukan, dan mengembangkan diri secara terus-menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

Saeed dan Ahmad (2012) menyatakan bahwa dengan mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi bawahannya sehingga mereka dapat terlibat dalam perilaku ekstra peran seperti OCB yang bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi, sehingga dapat dilihat dan diamati bahwa antara kepemimpinan transformasional dan berbagai dimensi dari OCB berhubungan positif. Penelitian yang dilakukan oleh Cho dan Dansereau (2010) menunjukkan hasil bahwa ada suatu pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional

dengan OCB. Salder dalam wuradji (2008:48) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Ismail *et al.* (2011) melakukan penelitian dengan hasil yang menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki gaya transformasional dalam menjalankan perannya maka akan berpengaruh signifikan pada hasil kerja serta komitmen organisasional.

Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan OCB. Komitmen organisasional adalah sikap loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan dari seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya (Luthans, 2006:249). Namun, hal itu masih belum dapat direalisasikan karena masih ada beberapa karyawan yang tidak disiplin, melakukan tindakan-tindakan yang kurang mematuhi aturan dan kebijakan perusahaan.

**Tabel 1.**  
**Data Absensi Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon pada bulan Januari – Mei 2016**

No	keterangan	Bulan				
		Januari	Februari	Maret	April	Mei
1	Terlambat	24	10	13	11	17
2	Permissi	17	60	30	20	16
3	Cuti penting	15	32	30	23	35

*Sumber:* PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, 2016

Dilihat dari Tabel 1. jumlah tertinggi karyawan yang terlambat terjadi pada bulan Januari yaitu sebanyak 24 orang, sedangkan jumlah karyawan terlambat yang terendah terjadi pada bulan Februari yaitu 10 orang, namun pada bulan Februari tingkat permissi karyawan sangat tinggi sebanyak 60 orang dan pada

bulan Mei tingkat permisi karyawan yang terendah yaitu 16 orang. Jumlah karyawan cuti penting tertinggi terjadi pada bulan Mei yaitu sebanyak 35 orang dan terendah terjadi pada bulan Januari sebanyak 15 orang.

Tingkat absensi karyawan yang rendah berpengaruh terhadap menurunnya disiplin kerja. Karyawan yang tidak disiplin, tidak mematuhi aturan dan kebijakan perusahaan memiliki komitmen yang rendah terhadap perusahaan sedangkan komitmen organisasional yang tinggi sangat diperlukan oleh sebuah perusahaan (Ngadiman *et al.*, 2013).

PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon dapat mengembangkan sikap komitmen dan OCB karyawannya, dengan meningkatnya komitmen maka karyawan akan lebih berorientasi pada kerja, cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama. Komitmen organisasional yang tinggi akan mempengaruhi karyawan untuk melakukan hal lebih di luar dari pekerjaannya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini ada tiga yaitu bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*, dan bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tujuan penelitian ini ada tiga yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*, untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat secara teoritis dan praktis. Kegunaan teoritisnya adalah diharapkan penelitian ini memiliki kontribusi tentang pengetahuan mengenai kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan OCB. Sedangkan kegunaannya adalah memberikan kontribusi kepada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon dalam menentukan kebijakan khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Teori pertukaran sosial merupakan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori pertukaran sosial. Fung *et al.*, (2012) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi. Kecenderungan individu membalas sumberdaya dan dukungan yang diterimanya dari orang lain adalah sangat kuat, yang mengarah pada fenomena seperti norma timbal balik, dan diekspresikan dengan meningkatkan komitmennya pada organisasi Liden *et al.* (2003). Teori pertukaran sosial Konovsky dan Pugh (1994) sering digunakan guna menjelaskan mengapa karyawan melakukan OCB.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel komitmen organisasional. Hasil penelitian Fahrani *et al.* (2011) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Tuna *et al.* (2011) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan loyalitas dan

komitmen karyawan. Selamat *et al.* (2013) mengungkapkan bahwa adanya hubungan yang kuat dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Yang dan Mu-Li (2012) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor penting dalam komitmen organisasional. Dunn *et al.* (2012) melakukan penelitian pada organisasi di AS dan Israel dengan hasil penelitian yang menjelaskan bahwa perilaku pemimpin transformasional berpengaruh positif signifikan pada komitmen organisasional.

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

Hasil penelitian Amber Humphrey (2012) melakukan penelitian pada 128 karyawan swasta di Kansas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Humphrey (2012) mengatakan bahwa hubungan positif ini disebabkan karena dipandangannya pemimpin sebagai panutan, adanya kepercayaan, motivasi, perhatian terhadap kebutuhan karyawan sehingga dengan demikian karyawan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan perilaku ekstra peran (OCB). Lian dan Tui (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB bawahan. Hasil penelitian Lee *et al.* (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Maptuhah Rahmi (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Apabila intensitas penerapan kepemimpinan transformasional tinggi, maka tingkat OCB akan meningkat (Rahmi, 2013). Lamidi (2008) melakukan penelitian pada 42

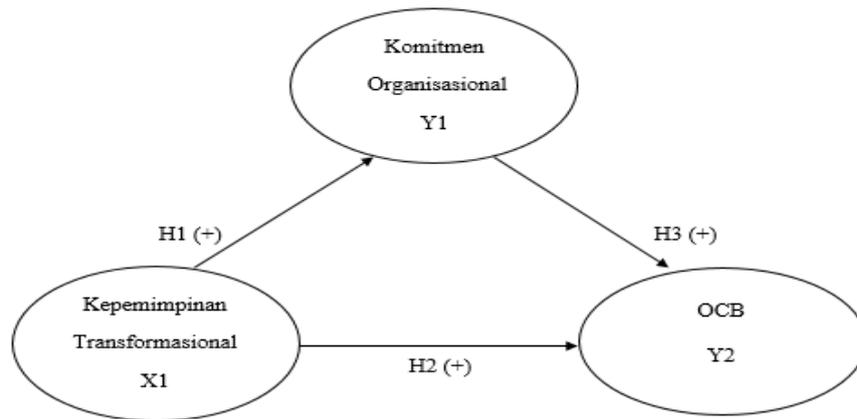
dosen di Surakarta mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB, dimana semakin tinggi persepsi yang dimiliki bawahan terhadap atasannya, maka OCB akan semakin tinggi.

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Suparta, dkk (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, artinya setiap peningkatan komitmen organisasional akan berakibat pada peningkatan OCB. Penelitian yang dilaksanakan oleh Bakan *et al.* (2013) menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dan OCB di kalangan perempuan pekerja di sektor tekstil Kahramanmaras, Turki. Hasil penelitian Merry (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Rumah Sakit Bhayangkara trijata Denpasar. Penelitian yang dilaksanakan oleh Anshori (2013) menemukan bahwa adanya hubungan antara komitmen organisasional dengan OCB. Rehan *et al.* (2013) mengungkapkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan pada OCB.

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Sesuai dengan tujuan dari penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.



**Gambar 1. Kerangka konseptual**

Sumber : H1: Fahrani *et al.* (2011), Tuna *et al.* (2011), Selamat *et al.* (2013), Yang dan Mu-Li (2012), Dunn *et al.* (2012)

H2: Amber Humphrey (2012), Lian dan Tui (2012), Lee *et al.* (2013), Maptuhah Rahmi (2013), Lamidi (2008)

H3: Suparta, dkk (2013), Bakan *et al.* (2013), Merry (2013), Anshori (2013), Rehan *et al.* (2013).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian yang bersifat asosiatif. Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini untuk meneliti data yang bersifat statistik serta menguji suatu hipotesis.

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon yang beralamat di Jalan Raya Puputan Niti Mandala Renon Denpasar. Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon merupakan objek dalam penelitian ini.

Variabel-variabel dalam penelitian ini ada tiga jenis yaitu variabel oksogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X1), variabel endogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (Y2), dan Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional (Y1).

Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang mendorong karyawannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Indikator-indikator kepemimpinan transformasional yang dikutip dari instrumen yang dikembangkan Bass dalam Zahari dan Subarghi (2012) adalah sebagai berikut. (1) Pengaruh Idealisme, (2) Motivasi Inspirasional, (3) Stimulasi Intelektual, (4) Pertimbangan Individual.

Komitmen Organisasional merupakan konstruk psikologis atau keinginan yang dimiliki oleh anggota untuk tetap bertahan dalam organisasi karena mereka ingin (afektif), mereka perlu (kelanjutan), mereka harus melakukan (normatif) serta berusaha dengan keras untuk mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut. Berdasarkan definisi tersebut dapat digunakan indikator dalam mengukur komitmen organisasional yang diadopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Allen dan Mayer (1991) meliputi (1) Komitmen afektif, (2) Komitmen berkelanjutan, (3) Komitmen normative.

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela bekerja di luar tugas yang diberikan perusahaan atau di luar *job description* tanpa mengharapkan *reward* atau imbalan dikemudian hari. Wibowo dan Wiwik (2010) mengatakan bahwa indikator untuk mengukur OCB adalah sebagai berikut (1) *Altruism*, (2) *Courtesy*, (3) *Conscientiousness*, (4) *Sportsmanship*, dan (5) *Civic virtue*.

Penelitian ini menggunakan data sebagai berikut yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif dari penelitian ini adalah jumlah karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Data kualitatif dalam penelitian ini

seperti struktur organisasi dan sejarah singkat PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon.

Pada penelitian menggunakan dua sumber data yaitu skunder dan primer. Data primer didapatkan secara langsung dari responden yaitu dari proses wawancara dan kuesioner. Data skunder didapatkan tidak secara langsung dari responden yaitu seperti dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini.

**Tabel 2.**  
**Populasi Karyawan**

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Cabang	1
2	Wakil Kepala Cabang	2
3	Kabid Nonbis	7
4	Kasie nonbis	5
5	Kasie bis	3
6	Kacapem	3
7	Pelaksana	40
8	Dasar	19
9	Pegawai Kontrak	10
	Jumlah	90 orang

*Sumber:* PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, 2016

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Responden dalam penelitian ini adalah 89 karyawan dengan tidak mengikutsertakan Kepala Cabang di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon yang terlihat pada Tabel 3.2 berikut ini.

**Tabel 3.**  
**Sampel Karyawan**

No	Jabatan	Jumlah
1	Wakil Kepala Cabang	2
2	Kabid Nonbis	7
3	Kasie nonbis	5
4	Kasie bis	3
5	Kacapem	3
6	Pelaksana	40
7	Dasar	19
8	Pegawai Kontrak	10
	Jumlah	89 orang

*Sumber:* PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, 2016

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

No.	Variabel	Item	Validitas	
			Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,749	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0,881	Valid
		X <sub>1.3</sub>	0,882	Valid
		X <sub>1.4</sub>	0,900	Valid
2	Komitmen Organisasional (Y <sub>1</sub> )	Y <sub>1.1</sub>	0,823	Valid
		Y <sub>1.2</sub>	0,926	Valid
		Y <sub>1.3</sub>	0,856	Valid
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y <sub>2</sub> )	Y <sub>2.1</sub>	0,790	Valid
		Y <sub>2.2</sub>	0,846	Valid
		Y <sub>2.3</sub>	0,882	Valid
		Y <sub>2.4</sub>	0,894	Valid
		Y <sub>2.5</sub>	0,789	Valid

Sumber : Data Diolah, 2016

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data wawancara dan kuisisioner. Kuisisioner diukur menggunakan skala likert dengan nilai 1 sampai dengan 5, dimana 1 adalah sangat tidak setuju dan 5 adalah sangat setuju.

Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antar skor masing-masing pertanyaan. Jika koefisien korelasi positif dan lebih besar dari 0,3 maka indikator dikatakan valid (Sugiyono, 2012:178). Berdasarkan Tabel 4, semua variabel memiliki nilai koefisien korelasi berada di atas 0,3, sehingga layak dijadikan instrumen penelitian.

Pengujian reliabilitas ditentukan dengan cara menghitung besarnya nilai *cronbach's alpha*, dimana instrumen bisa dikatakan reliabel bila telah memiliki koefisien *cronbach's alpha* > 0.60 (Sugiyono, 2012:182). Secara rinci hasil olah data untuk uji reliabilitas disajikan pada lampiran empat dan ringkasannya pada Tabel 5 berikut ini.

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

No.	Variabel	Item	Reliabilitas		Keterangan
			Alpha Cronbach	Standar	
1	Kepemimpinan transformasional	X1	0,875	0,6	Reliabel
2	Komitmen Organisasional	Y1	0,833	0,6	Reliabel
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Y2	0,897	0,6	Reliabel

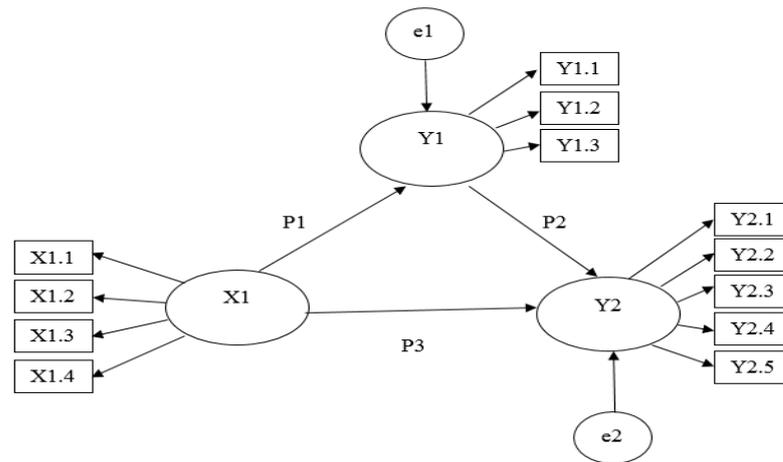
Sumber : Data Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5 tersebut di atas, semua variabel memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* berada di atas 0,6 sehingga semua instrumen tersebut adalah reliabel, sehingga layak dijadikan instrumen penelitian.

Analisis statistik deskriptif merupakan suatu statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data mengenai karakteristik variabel penelitian yaitu, nilai rata-rata, standar deviasi, varian, nilai minimum dan nilai maksimum (Sugiyono, 2013:207).

Korelasi *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) atau *Barlett's test* pada analisis faktor akan menunjukkan validitas kontruk dari analisis faktor. KMO minimal 0,5 dan nilai KMO dibawah 0,5 menunjukkan bahwa analisis faktor tidak dapat digunakan. Faktor dipertimbangkan apabila *eigen value* bernilai lebih dari (1) dan varian kumulatifnya minimal 60 persen untuk penelitian-penelitian ilmu sosial (Latan, 2012:46).

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis jalur atau disebut sebagai *Path Analysis*. Hubungan antar variabel teoritis dapat dirumuskan ke dalam model persamaan *structural* dalam rumus 1 dan 2 serta gambar model analisis jalur penelitian dalam Gambar 2.



**Gambar 2. Model Analisis Jalur Penelitian**

Sumber: Analisis Jalur

Keterangan:

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| X1.1: Pengaruh Idealisme       | Y1.1: Komitmen afektif       |
| X1.2: Motivasi Inspirasional   | Y1.2: Komitmen Berkelanjutan |
| X1.3: Stimulasi Intelektual    | Y1.3: Komitmen normatif      |
| X1.4: Pertimbangan Individual  |                              |
| Y2.1: <i>Altruism</i>          |                              |
| Y2.2: <i>Courtesy</i>          |                              |
| Y2.3: <i>Conscientiousness</i> |                              |
| Y2.4: <i>Sportsmanship</i>     |                              |
| Y2.5: <i>Civic virtue</i>      |                              |

Substruktur 1

$$Y_1 = \alpha + p_1 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- $Y_1$  = variabel Komitmen Organisasional
- $\alpha$  = nilai konstanta
- $p_1$  = koefisien regresi variabel Kepemimpinan Transformatif pada Komitmen Organisasional
- $X$  = Kepemimpinan Transformatif
- $e_1$  = jumlah varian yang tidak diteliti dalam model penelitian

Substruktur 2

$$Y_2 = \alpha + p_2 X + p_3 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

- $Y_2$  = variabel *Organizational Citizenship Behavior*
- $\alpha$  = nilai konstanta
- $p_2$  = koefisien regresi variabel Kepemimpinan Transformatif pada *Organizational Citizenship Behavior*

$p_3$  = koefisien regresi variabel Komitmen Organisasional pada *Organizational Citizenship Behavior*

X = Kepemimpinan Transformasional

$Y_1$  = Komitmen Organisasional

$e_2$  = jumlah varian yang tidak diteliti dalam model penelitian

**Tabel 6.**  
**Karakteristik Responden**

No	Usia	Jumlah	
		Orang	Persentase
1	19 – 23	10	11.24
2	24 – 28	12	13.48
3	29 – 33	25	28.09
4	34 – 38	31	34.83
5	>39	11	12.36
	Jumlah	89	100
No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase
1	Laki-laki	48	53.93
2	Perempuan	51	57.3
	Jumlah	89	100
No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	
		Orang	Persentase
1	SMK	11	12.36
2	Diploma	19	21.35
3	S1	51	57.3
4	S2	8	8.99
	Jumlah	89	100

Sumber : PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, 2016

Berdasarkan Tabel 6, dapat diketahui bahwa dari 89 orang karyawan yang menjadi responden penelitian ini, dilihat dari usianya mayoritas karyawan yang menjadi responden berusia antara 34-38 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau sebanyak 34%. Hal ini dikarenakan karyawan yang berumur antara 34 – 38 tahun merupakan karyawan yang memiliki lebih banyak pengalaman dan juga lebih memiliki tanggung jawab. Dari segi jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan, dengan jumlah karyawan sebanyak 51 orang atau sebanyak 57%. Dari segi pendidikan, mayoritas responden adalah sarjana (S.1), dengan jumlah karyawan sebanyak 51 orang atau sebanyak 57%. Hal ini dikarenakan perusahaan

sangat membutuhkan karyawan yang memiliki *skill*, pendidikan dan keahlian dibidangnya.

Penilaian secara kuantitatif menggunakan skala interval dengan mengintegrasikan rata-rata skor menurut kategori penilaiannya. Rumus (Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, 2006 : 84)

$$\begin{aligned} \text{Nilai tertinggi} &= 5 \\ \text{Nilai terendah} &= 1 \\ \text{Rentang} &= 5-1 = 4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kelas Interval (p)} &= \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Klas}} \\ &= \frac{4}{5} \\ &= 0,80 \end{aligned}$$

**Tabel 7.**  
**Kriteria Nilai Interval Mengenai Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior***

No	Nilai	Kepemimpinan Transformasional	Variabel Komitmen Organisasional	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
1	1,00-1,80	Sangat Lemah	Sangat Rendah	Sangat Buruk
2	1,80-2,60	Lemah	Rendah	Buruk
3	2,60-3,40	Cukup Kuat	Cukup Tinggi	Cukup Baik
4	3,40-4,20	Kuat	Tinggi	Baik
5	4,20-5,00	Sangat Kuat	Sangat Tinggi	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 8, terlihat bahwa rata-rata skor dari 4 pertanyaan mengenai kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 3,99 yang berada di kisaran 3,40–4,20 yang berarti kepemimpinan transformasional kuat. Berdasarkan hasil tersebut kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon tergolong kuat dapat dilihat dari

karyawan bangga terhadap pemimpin yang memiliki pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan.

**Tabel 8.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional**

N0	Daftar Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah Skor	Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Saya bangga terhadap pemimpin yang memiliki pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan	0	0	20	43	26	362	4.07	Kuat
2	Pemimpin mampu memberikan saya dorongan semangat dalam bekerja	0	1	21	45	22	355	3.99	Kuat
3	Pemimpin memberikan kesempatan kepada saya untuk memberikan ide atau masukan	0	2	29	38	20	343	3.85	Kuat
4	Pemimpin mengajarkan saya untuk lebih berkembang dan berprestasi	0	1	16	48	24	362	4.07	Kuat
Nilai Rata-Rata Kepemimpinan Transformasional								3.99	Kuat

*Sumber* : Data Diolah, 2016

Karyawan juga merasa pemimpin mengajarkan untuk lebih berkembang dan berprestasi, karyawan juga merasa bangga terhadap pemimpin yang memiliki pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan, karyawan juga merasa bahwa pemimpin mampu memberikan dorongan semangat dalam bekerja dan karyawan juga merasa bahwa pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide atau masukan. Dari hasil penelitian ini terbukti bahwa

kepemimpinan transformasional pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon dalam kondisi yang kuat.

Berdasarkan Tabel 9 terlihat bahwa rata-rata skor dari 3 pertanyaan mengenai komitmen organisasional yaitu sebesar 3,88 yang berada di kisaran 3,40–4,20 yang berarti komitmen organisasional tinggi. Berdasarkan hasil tersebut komitmen organisasional yang dirasakan karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon tergolong tinggi dapat dilihat dari karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, karyawan juga merasa tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang berisiko, dan karyawan juga merasa tidak etis apabila berpindah ke organisasi lain. Dari hasil penelitian ini terbukti bahwa komitmen organisasional pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon dalam kondisi yang tinggi.

**Tabel 9.**

**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap variabel Komitmen Organisasional**

No	Daftar Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah Skor	Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi	0	1	19	42	27	362	4.07	Tinggi
2	Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang berisiko bagi saya	0	2	25	43	19	346	3.89	Tinggi
3	Tidak etis bagi saya apabila berpindah ke organisasi lain	0	5	33	37	14	327	3.67	Tinggi
Nilai Rata-Rata Komitmen Organisasional								3.88	Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 10, terlihat bahwa rata-rata skor dari 5 pertanyaan mengenai *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebesar 3,82 yang berada di kisaran 3,40–4,20 yang berarti *Organizational Citizenship Behavior* baik.

Berdasarkan hasil tersebut berarti *Organizational Citizenship Behavior* yang dirasakan karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon tergolong baik dapat dilihat dari karyawan selalu ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi.

**Tabel 10.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel**  
***Organizational Citizenship Behavior***

No	Daftar Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah Skor	Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Saya selalu berinisiatif dalam membantu rekan kerja ketika beban pekerjaannya meningkat	0	2	24	48	15	343	3.85	Baik
2	Saya bersedia menggantikan rekan kerja ketika mereka absen	0	2	29	42	16	339	3.81	Baik
3	Saya akan sukarela dalam melaksanakan tugas melebihi pekerjaan yang diberikan	0	3	34	40	12	328	3.69	Baik
4	Saya selalu menahan diri terhadap keluhan-keluhan yang ada	0	5	24	44	16	338	3.80	Baik
5	Saya selalu ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi	0	2	23	39	25	354	3.98	Baik
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>								3.82	Baik

Sumber: Data Diolah, 2016

Karyawan juga selalu berinisiatif dalam membantu rekan kerja ketika beban pekerjaannya meningkat, karyawan juga bersedia menggantikan rekan kerja ketika karyawan lain sedang absen, karyawan juga akan sukarela dalam melaksanakan tugas melebihi pekerjaan yang diberikan, karyawan juga selalu menahan diri terhadap keluhan-keluhan yang ada, dan karyawan juga selalu ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi. Dari hasil penelitian ini terbukti

bahwa *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon dalam kondisi yang baik.

Komponen yang terbentuk dari kumpulan item pada sebuah variabel juga dapat digunakan sebagai variabel baru yang mewakili kumpulan item tersebut. Selanjutnya, variabel baru tersebut dapat digunakan untuk analisis path. Rangkuman hasil analisis faktor konfirmatori pada penelitian ini tersaji pada Tabel 11.

**Tabel 11.**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**

Kepemimpinan Transformasional (X1)		Komitmen Organisasional (Y1)		<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y2)	
Indikator	<i>Factor Loading</i>	Indikator	<i>Factor Loading</i>	Indikator	<i>Factor Loading</i>
X1.1	0,724	Y1.1	0,761	Y2.1	0,765
X1.2	0,825	Y1.2	0,876	Y2.2	0,797
X1.3	0,844	Y1.3	0,866	Y2.3	0,804
X1.4	0,799			Y2.4	0,822
				Y2.5	0,719

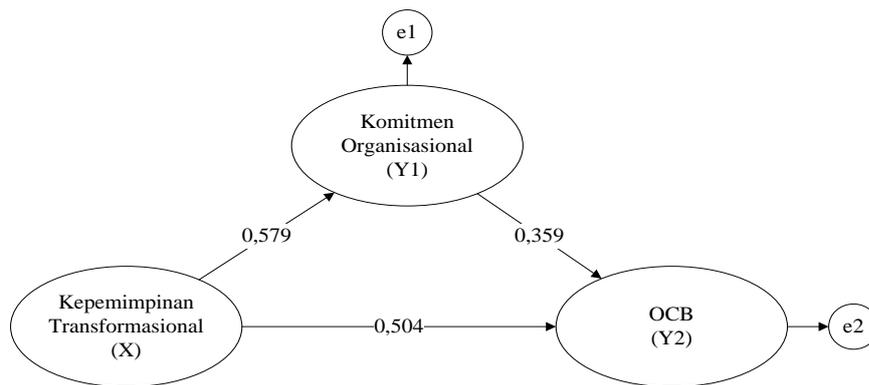
*Sumber:* Data Diolah, 2016

Hasil analisis faktor konfirmatori dari variabel Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan semua indikator konstruk tersebut mempunyai *loading factor* dengan nilai diatas 0,5. Dengan memperhatikan Tabel 4.6, maka dapat dikatakan bahwa semua variabel memiliki *loading factor* di atas 0,50 atau faktor *loading* yang tinggi.

Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan indikator-indikator pembentuk variabel Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model

penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa dimodifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Secara teoritis, hubungan antar variabel dapat dibuat model dalam bentuk diagram *path*, sebagai berikut.



**Gambar 3. Model Jalur**

Sumber: Data Diolah, 2016

**Tabel 12.  
Hasil Analisis Jalur 1**

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,000	0,087		0,000	1,000
X	0,579	0,087	0,579	6,631	0,000

F hit = 43,974  
 Sig. = 0,000  
 R = 0,579  
 R-Square = 0,336

Sumber: Data Diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 12, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (3)$$

$$Y_1 = 0,000 + 0,579X + e_1$$

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 4.8, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut.

$$Y_2 = \alpha + \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_2 \dots\dots\dots (4)$$

$$Y_2 = 0,000 + 0,504X + 0,359Y_1 + e_2$$

**Tabel 13.**  
**Hasil Analisis Jalur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	0,000	0,068		0,000	1,000
X	0,504	0,084	0,504	5,968	0,000
Y1	0,359	0,084	0,359	4,252	0,000
F hit	= 62,549				
Sig.	= 0,000				
R	= 0,770				
R-Square	= 0,593				

Sumber: Data Diolah, 2016

Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar error sebagai berikut:

Substruktur 1:

$$Y_1 = 0,000 + 0,579X + e_1$$

$$\text{Pengaruh error (Pe}_1\text{)} = \sqrt{1 - R^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,336} = \sqrt{0,664} = 0,815$$

Substruktur 2:

$$Y_2 = 0,000 + 0,504X + 0,359Y_1 + e_2$$

$$\text{Pengaruh error (Pe}_2\text{)} = \sqrt{1 - R^2}$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,593} = \sqrt{0,407} = 0,638$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh error ( $Pe_i$ ), didapatkan hasil pengaruh error ( $Pe_1$ ) sebesar 0,815 dan pengaruh error ( $Pe_2$ ) sebesar 0,638. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

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

$$R^2_m = 1 - (0,815)^2 - (0,638)^2$$

$$R^2_m = 0,480$$

Artinya, keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 0,480 atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data sebesar 48,0 persen dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya yaitu 52,0 persen dijelaskan oleh variabel lain (tidak terdapat dalam model) dalam *error*.

**Tabel 14.**  
**Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ), dan *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y_2$ )**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Komitmen Organisasional	Pengaruh Total
$X_1 \rightarrow Y_1$	0,579	-	0,579
$X_1 \rightarrow Y_2$	0,504	0,208	0,712
$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,359	-	0,359

*Sumber:* Data Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 14 dapat diinterpretasikan sebagai berikut. Variabel  $X_1$  yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap  $Y_1$  yaitu komitmen organisasional sebesar 0,579 dan  $Y_2$  yaitu OCB sebesar 0,504. Variabel  $X_1$  yaitu kepemimpinan transformasional, untuk menghasilkan OCB membutuhkan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional sebesar 0,208 dan menghasilkan OCB sebesar 0,712. Artinya, untuk meningkatkan OCB maka dibutuhkan adanya kepemimpinan transformasional, dengan kepemimpinan

transformatif yang kuat maka komitmen organisasional akan tinggi dan apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka OCB karyawan akan semakin baik. Variabel Y1 yaitu komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap Y2 yaitu OCB sebesar 0,359.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti semakin kuat kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan, maka komitmen organisasional semakin tinggi. Tingginya tingkat komitmen organisasional karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon ini sangat dipicu oleh kepemimpinan transformasional yang kuat yang dirasakan oleh karyawan, yaitu karyawan bangga terhadap pemimpin yang memiliki pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan serta pemimpin mengajarkan karyawan untuk lebih berkembang dan berprestasi.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya dilaksanakan oleh Fahrani *et al.* (2011), Tuna *et al.* (2011), Selamat *et al.* (2013), Yang dan Mu-Li (2012), Dunn *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Hal ini berarti semakin kuat kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan, maka OCB semakin baik. Baiknya tingkat OCB karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon ini sangat dipicu oleh kepemimpinan

transformasional yang kuat yang dirasakan oleh karyawan, yaitu karyawan bangga terhadap pemimpin yang memiliki pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan serta pemimpin mengajarkan karyawan untuk lebih berkembang dan berprestasi.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya dilaksanakan oleh Lian dan Tui (2012), Lee *et al.* (2013), Maptuhah Rahmi (2013), Lamidi (2008), Amber Humphrey (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap OCB. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasional karyawan maka OCB akan semakin baik. Baiknya tingkat OCB karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon ini sangat dipicu oleh komitmen organisasional yang tinggi yang dirasakan oleh karyawan, yaitu karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi serta tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya dilaksanakan oleh Suparta, dkk (2013), Bakan *et al.* (2013), Merry (2013), Rehan *et al.* (2013), dan Anshori (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan pada OCB karyawan.

Penelitian ini telah mampu menjelaskan model teori tentang nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Hasil dari model teoritis tersebut menjelaskan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam

kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan secara tidak langsung melalui komitmen organisasional mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah Karena keterbatasan waktu dan tenaga, penelitian melibatkan responden dalam jumlah terbatas, yakni sebanyak 89 responden, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan pada kelompok responden dengan jumlah yang lebih besar. Penelitian ini hanya sebatas meneliti mengenai kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif signifikan pada OCB karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki oleh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon.

Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan pada OCB karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Sehingga, apabila

tingkat komitmen organisasional meningkat maka tingkat OCB yang dimiliki oleh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon akan meningkat.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di bab-bab sebelumnya maka peneliti memberikan saran. Pemimpin dan karyawan harus membina komunikasi dan meningkatkan koordinasi antara pemimpin dengan karyawan. Perusahaan sebaiknya menanamkan sikap komitmen pada karyawan. Pemimpin mampu memberikan panutan atau contoh pada karyawan bagaimana cara melakukan tugas melebihi kewajiban yang diberikan kepada perusahaan.

## REFERENSI

- Anshori, M. Isa. 2013. *Relasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus di Poltekes Surabaya). Pp: 42-50.
- Bakan, Ismail, Tuba Buyukbese, Burcu Frsahan and Ilker Kefe. 2013. The Effect of Organizational Commitment and Women Employee Organizational Citizenship Behavior. *Indian Journal of Applied Research*, 3(2). PP: 202-204.
- Bass, Bernard M. dan Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership Second Edition*. Mahwah, New Jersey London: *Lawrence Erlbaum Associates*, Publishers.
- Cho, J., and Dansereau. 2010. Are Transformational Leaders Fair. *The Leadership Quarterly*. 21 (3), pp: 209-421.
- Davoudi, Seyed. 2010. Organizational commitment and Extra Role Bahavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business System, Governance and Ethics*, 7 (1), pp: 66-75.
- Dunn, M, W., Dastoor, B. and Sims, R.L. 2012. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Reaserch*, Vol 4, No 1, pp: 45-59.
- Fahrani, Majid., Marzieh Taghadosi and Mehdi Behboudi. 2011. An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: the Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research*. Vol 4. No 4, pp: 211-217.

- Fung, N. S., Ahmad, A., dan Omar, Z. 2012. Work-family Enrichment: It's Mediating Role In the Relationships between Dispositional Factors and Job Satisfaction. *International journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol.2 no. 11. Pp 11-88.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardaningtyas, D. 2004. Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi Dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia. *Tesis*. Universitas Airlangga Surabaya.
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hee Lee, Ung, Hye Kyoung Kim and Young Hyung Kim. 2013. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *International Journal Global Business & Management*. 5(1). Pp: 54-65.
- Humphrey, Amber. 2012. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *Journal of Management & Public Policy*. 1(2), PP: 101-113.
- Husaini Usman, dan R. Purnomo Setiady Akbar. 2006. *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamed, M.M., and Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, *Business and Economic Research Journal*, vol 2, No 1, pp. 89-107.
- Jha, Shweta., Srirang Jha. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *Journal of Management & Public Policy*, 1 (2), pp: 101-113.
- Konovsky, M.A and Pugh. S.D. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3).
- Lian, L.K., and Tui, L.G. 2012. Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactic, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol 13, No. 2, pp: 59-96.
- Liden, R.C. Wayne, S.J., Kraimer, M.L., & Sparrowe. 2003. The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-625.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Mayer, Jhon P. & Allen, Natalie J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), pp: 61-89.
- Merry Ristiana, M. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 9, No. 1, hal. 56-70.
- Ngadiman., Anis Eliyana, and Dwi Ratmawati. 2013. Influence of Transformational Leadership and Organizational Climate to the Work Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Education Personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10), pp: 97-114.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. 2006. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, SAGE Publications.
- Perdana, Adam M. P. 2010. Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Karyawan PT Bumi Serpong Damai Tbk. Tangerang. *Skripsi Sarjana Jurusan Psikologis pada Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri, Syarif Hidayatullah, Jakarta*.
- Rahmi, Maptuhah. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. *Tesis*. Universitas Udayana, pp: 332-336.
- Rehan, Muhammad., Talat Islam. 2013. Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *World Journal of Management and Behavior Studies*, Vol 1, No 1, pp: 24-32.
- Saeed, Asmir and Shahbaz 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): pp: 150-158.
- Saeed, R., Hashmi, A., Lodhi, R. N., & Rehman, I. 2013. The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment with a Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 3(6), pp: 28-36
- Saptoani, Avianti. 2011. *Organizational Citizenship Behavior Tenaga Pendidik*. Bayu Media Publishing: Malang.
- Selamat, T. A., Nordin, N., & Adnan, A. A. 2013. Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 90, pp: 556-574.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Suparta, Putu Jannanda, Wayan 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-journal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 2.11.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A.A., and Catir, O. 2011. Transformational Leadership and Organizational Commitment: the Case of Turkey's Hospitality Industry. *S.A.M. Advance Management Journal*. Vol 76. No 3, pp: 10-25.
- Wibowo, Edi. Dan Wiwik Susilowati. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behavior, dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 10 (1), pp: 66-73.
- Wuradji. 2008. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta: Gama Media.
- Yang, Mu-Li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioner' Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Social Behavior and Personality*, Vol 40, No 1, pp: 31-46.
- Zahari, I.B., and Subarghi, A.M.A. 2012. The Effect of Organizational Culture and The Relationship Between Transformational Leadership and Job in Sector of Libya. *International Business Research*. Vol. 5 No. 9, pp:89-97.