

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI DALAM  
MENINGKATKAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR***

**Gede Agus Eka Putra<sup>1</sup>  
Made Subudi<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: gede.agusekaputra88@gmail.com

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* di PT. BPD Bali Cabang Renon. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. BPD Bali Cabang Renon yang berjumlah 88 karyawan dengan menggunakan metode penentuan sampel teknik sensus. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan nilai koefisien beta 0,349. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan nilai koefisien beta 0,352. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien beta 0,393. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien beta 0,231. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien beta 0,275.

**Kata kunci** : kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, *organizational citizenship behavior*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze the effect of transformational leadership style and organizational culture on the motivation in improving organizational citizenship behavior in PT. BPD Bali Renon Branch. The population used in this study were all employees at PT. BPD Bali Branch Renon totaling 88 employees using census sampling techniques. The analysis technique used is the technique of path analysis. The analysis showed that transformational leadership and significant positive effect on the motivation of the beta coefficient 0,349. Organizational culture positive and significant impact on the motivation of the beta coefficient 0.352. Motivation positive and significant impact on organizational citizenship behavior with beta coefficient 0.393. Transformational leadership and significant positive effect on organizational citizenship behavior with beta coefficient 0.231. Organizational culture positive and significant impact on organizational citizenship behavior with a beta coefficient of 0.275.*

**Keywords** : transformational leadership, organizational culture, motivation, *organizational citizenship behavior*

## **PENDAHULUAN**

Dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan karyawan yang memperlihatkan perilaku *OCB*, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi (Robbins, 2008: 40). Perkembangan dunia kerja saat ini seperti yang kita ketahui berita yang di buat oleh Liputan6.com (21/03/2016), Sekretaris Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan, Abdul Wahab Bangkono mengatakan, kualitas sumber daya manusia (SDM) atau tenaga kerja Indonesia menjadi masalah paling serius yang sedang dihadapi pemerintah Indonesia. Menurut pengamat politik dan kebijakan publik, Andrinof Chaniago, yang termuat pada berita Kompas.com (23/05/2011) mengenai masalah *OCB* mengatakan, pemerintah ingin membawa kita menjadi bangsa yang suka cuti daripada bangsa yang suka bekerja keras dalam menyelesaikan tugas-tugas ekstra melihat dari mental birokrasi pejabat yang kedapatan sering melakukan cuti bersama yang tidak beralasan. Menurutnya, dunia usaha dan bidang pekerjaan lainnya tetap harus berjalan.

Terkait masalah *OCB* sejalan dengan berita yang dibuat oleh Tribun-Bali.com (03/01/2016), yang dimana Gubernur Bali I Made Mangku Pastika mengatakan karakter sekarang ini yang mendominasi kehidupan sebagian besar masyarakat khususnya pada tenaga kerja antara lain, selalu berpikir negatif, suka menunda pekerjaan, tidak fokus, kurang percaya diri, selalu pesimis, malas, masa

bodoh, mudah menyerah, serakah, egois/mementingkan diri sendiri, boros, tidak jujur, anti perubahan, menghindari tanggung jawab, tak memiliki komitmen, meremehkan mutu, dan munafik. Tentu kondisi fenomena nasional ini mengindikasikan adanya permasalahan pada *OCB* dilihat dari indikator *OCB* oleh Organ (2006:286) yaitu dalam teorinya disebut *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscientiousness* dan *civic virtue* yang terjadi pada sebagian besar masyarakat khususnya pada tenaga kerja saat ini. Dewanggana dkk. (2016) mengatakan, *OCB* melibatkan beberapa perilaku menolong orang lain, menjadi volunter untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja.

Menurut Podsakoff (dalam Maria Wikantari., 2014) manfaat *OCB* terhadap perusahaan adalah dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, dapat membantu meningkatkan produktivitas manajer, dapat membantu ketepatan dalam penggunaan sumber daya perusahaan untuk tujuan-tujuan produktif, dapat membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, dapat dijadikan sebagai sarana efektif untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas antar anggota-anggota tim dan antar kelompok kerja, dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya - sumber daya yang handal dengan memberikan kesan bahwa perusahaan merupakan tempat bekerja yang lebih menarik, dapat meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan dan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon merupakan salah satu BUMD yang memiliki peranan strategis dalam menghimpun dana masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat. PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon dapat dipastikan sangat memerlukan karyawan yang memiliki tanggung jawab ekstra di luar pekerjaannya agar dapat bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan dalam hal ini yang dimaksudkan adalah perilaku *OCB*.

Terkait fenomena nasional yang terjadi tentang *OCB* maka, bagaimana dengan tingkat *OCB* di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, hasil ini terungkap saat dilakukan observasi dan wawancara singkat terhadap 5 orang karyawan menunjukkan sebanyak 4 karyawan yang tidak bersedia untuk melaksanakan *altruism*, yaitu seharusnya karyawan berinisiatif dalam membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas ketika rekan kerjanya memiliki beban pekerjaan yang meningkat, sebanyak 5 karyawan yang tidak melaksanakan *courtesy*, yaitu seharusnya karyawan bersedia menggantikan orang lain tentang perubahan yang mempengaruhi kerja mereka ketika rekan kerja mereka absen, sebanyak 5 karyawan yang tidak bersedia melaksanakan *conscientious*, yaitu seharusnya karyawan melaksanakan tugas melebihi kerja mereka secara sukarela yang diberikan oleh perusahaan, sebanyak 4 karyawan yang tidak bersedia melaksanakan *sportmanship*, yaitu seharusnya karyawan menahan diri dari keluhan tentang hal – hal yang tidak berarti untuk mematuhi peraturan, dan sebanyak 3 karyawan yang tidak bersedia melaksanakan *civic virtue*, yaitu

seharusnya karyawan selalu ikut berpartisipasi dalam kegiatan pekerjaan perusahaan secara sukarela.

Hasil ini tentunya bertolak belakang dengan komponen *OCB* yang disebutkan oleh Organ (2006:286), yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscientiousness* dan *civic virtue* yang merupakan 5 dimensi dari *OCB*. Dari hasil observasi dan wawancara menunjukkan adanya masalah *OCB* pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Fakta sebelumnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Wirapranaya dan Supartha (2016) juga menyatakan bahwa adanya masalah terkait dengan *OCB* pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon yang dimana karyawan enggan bekerja melebihi tanggungjawab yang diberikan. Masalah *OCB* pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon sangat di pengaruhi oleh tingkat motivasi pada karyawan.

Berita yang di buat oleh Kompas.com (23/01/2014) mengungkapkan, dalam perkembangan dunia moderen saat ini berdampak kepada pekerja yang kurang perhatian dan motivasi saat bekerja. Sejalan dengan berita yang di buat oleh Tribun Bali.com (06/10/2013), menyatakan saat ini masyarakat hidup di jaman dimana keterbatasan waktu melebihi kebutuhan fisik sehingga mengakibatkan penurunan semangat dan motivasi yang konsisten pada saat bekerja. Opini masyarakat saat ini yang termuat pada berita Balipost.com (10/12/2016) mengenai motivasi menyatakan, dalam menghadapi persaingan global saat ini, adanya budaya, ekologi, dan politik lokal pada masyarakat hal ini membawa goncangan pikiran, sehingga membuat tenaga kerja yang terkait

mengalami rasa frustrasi hilangnya semangat serta menurunnya motivasi kerja dalam mencapai kemajuan.

Berangkat dari fenomena nasional tersebut maka, bagaimana dengan tingkat motivasi karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, hasil ini terungkap saat dilakukan observasi dan wawancara singkat terhadap 5 orang karyawan menunjukkan sebanyak 4 karyawan yang mengatakan tidak adanya hubungan kerja yang baik, yang seharusnya hubungan kerja antara atasan dengan bawahan terjadi secara baik, sebanyak 3 karyawan yang mengatakan tidak memiliki kerja sama yang baik, yang seharusnya karyawan memiliki serangkaian usaha yang dilakukan secara bersama-sama dengan tertatur dan serasi, sebanyak 4 karyawan yang mengatakan prakarsa yang disampaikan dinilai negatif, yang seharusnya prakarsa atau masukan yang disampaikan oleh bawahan akan dinilai positif oleh atasan, sebanyak 3 karyawan yang mengatakan ketidakamanan dalam melaksanakan pekerjaan, yang seharusnya karyawan memiliki jaminan rasa aman dalam melaksanakan pekerjaan dan hari tua, dan sebanyak 3 karyawan yang mengatakan tidak mendapatkan promosi kenaikan jabatan, yang seharusnya karyawan mendapatkan promosi kenaikan jabatan bagi karyawan yang berprestasi.

Hasil ini tentu bertolak belakang dengan indikator motivasi yang disampaikan oleh Herzberg (dalam Ardana dkk., 2012:193), yaitu hubungan kerja, kerja sama, prakarsa, keamanan, dan promosi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukan adanya masalah motivasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Penelitian yang dilakukan oleh

Aristayudha dan Netra (2013) juga menyatakan bahwa adanya masalah pada motivasi di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon yang dimana mengenai kebutuhan karyawan kurang terpenuhi.

Van Schie *et al.* (2015) dalam penelitiannya ditemukan hasil hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif menentukan tingkat *OCB*. Sejalan dengan Zabihi *et al.* (2012) menyatakan motivasi mampu mengatur tingkat *OCB* karyawan. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan *OCB*. Penelitian lainnya juga dibuktikan oleh Taber dan Kanchan (2013) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan *OCB*. Penyebab dari kurangnya tingkat motivasi karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon tidak terlepas dari pengaruh gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan hal tersebut, bagaimana dengan tingkat gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, hasil ini terungkap saat dilakukan observasi dan wawancara singkat terhadap 5 orang karyawan menunjukkan sebanyak 5 karyawan yang mengatakan pemimpin mereka tidak memiliki *individual consideration*, yaitu seharusnya pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan dan potensi yang dimiliki karyawannya, sebanyak 3 karyawan yang mengatakan pemimpin mereka tidak *inspiration*, yaitu seharusnya pemimpin memiliki ide yang dapat diterima dengan baik oleh karyawannya, sebanyak 3 karyawan yang mengatakan pemimpin mereka tidak memiliki *intellectual*, yaitu seharusnya pemimpin berupaya mengarahkan karyawannya

melalui pendekatan kesadaran, dan sebanyak 3 karyawan yang mengatakan pemimpin mereka tidak memiliki *charisma*, yaitu seharusnya pemimpin mampu membangkitkan antusiasme dalam melakukan pekerjaannya.

Hasil ini tidak sejalan dengan indikator kepemimpinan transformasional yang dinyatakan oleh Bass (1990:190), yaitu *individual consideration*, *inspiration*, *intellectual*, dan *charisma*. Dari hasil observasi dan wawancara menunjukkan adanya masalah terkait kepemimpinan transformasional di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Penelitian yang dilakukan oleh Iswara dan Sriathi (2016) juga membuktikan bahwa adanya masalah terkait dengan kepemimpinan transformasional di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon yang dimana pemimpin kurang berinteraksi langsung kepada karyawan dan memberikan semangat langsung kebawahan. Hassan *et al.* (2010) dalam penelitiannya menyatakan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi karyawan. Sejalan dengan Trepanier *et al.* (2012) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Xiaomeong and Kthryn, (2010) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi.

Peran dari budaya organisasi juga menjadi pengaruh dari kurangnya motivasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Terkait hal tersebut, bagaimanan dengan tingkat budaya organisasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, hasil ini terungkap saat dilakukan observasi dan wawancara singkat terhadap 5 orang karyawan menunjukkan sebanyak



3 karyawan yang mengatakan tidak melaksanakan unsur kejelasan yaitu, seharusnya karyawan mengetahui dan melaksanakan tentang norma-norma yang berlaku pada perusahaan, sebanyak 3 karyawan yang mengatakan tidak melaksanakan penyesuaian diri, yaitu seharusnya karyawan menyesuaikan diri menggunakan seragam sesuai ketentuan perusahaan, sebanyak 4 karyawan yang mengatakan tidak melaksanakan intensitas pelaksanaan nilai budaya, yaitu seharusnya karyawan konsisten dalam melaksanakan program yang telah dicanangkan pemerintah, dan sebanyak 5 karyawan yang mengatakan tidak melaksanakan loyalitas, yaitu seharusnya karyawan setia terhadap organisasi dengan selalu mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi.

Hasil ini tidak sesuai dengan indikator budaya organisasi yang dinyatakan oleh Robbins (2006:188), yaitu unsur kejelasan, penyesuaian diri, intensitas pelaksanaan nilai budaya, dan loyalitas. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan adanya masalah pada budaya organisasi di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Penelitian yang dilakukan oleh Aristayudha dan Netra (2013) juga membuktikan adanya masalah terkait dengan budaya organisasi di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon yang dimana karyawan masih merasa belum menjalankan budaya organisasi dengan disiplin secara berkelanjutan. Catania and Raymond (2013) dalam penelitiannya di Maltese menyatakan bahwa faktor budaya organisasi mampu meningkatkan motivasi karyawan pada setiap perusahaan. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi.

Sejalan dengan penelitian Guo *et al.* (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Menurut Hakim (2012) dalam penelitiannya di PT. Bank Mu'amalat Indonesia Tbk. membuktikan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi karyawan.

Penelitian ini berusaha memperluas pemahaman mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, agar dapat terus berkembang dan mencapai tujuan. PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon harus mengembangkan sikap *OCB* karyawannya, yang dimana tingkat *OCB* pada karyawan selain motivasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap *OCB* yang dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Hamidi and Saeed (2015) dalam penelitiannya menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Humphrey (2012) mengatakan bahwa pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* disebabkan karena dipandanginya pemimpin sebagai panutan, adanya kepercayaan, motivasi, perhatian terhadap kebutuhan karyawan sehingga dengan demikian karyawan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan *OCB*. Menurut Khan *et al.* (2013) juga menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

Budaya organisasi secara tidak langsung juga berpengaruh positif untuk mengembangkan sikap *OCB* karyawan dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan

Yaseen *et al.* (2015) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Menurut Kim (2014) juga menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Teh *et al.* (2012) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Karyawan yang menunjukkan perilaku *OCB* akan memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, disamping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya. Selain itu, dengan meningkatnya *OCB* akan berdampak pada peningkatan efektifitas dan produktivitas organisasi (Sumiryasih dkk., 2012).

Menurut Podsakof *et al.* (2000) didalam teori pertukaran sosial motivasi dapat mendorong seseorang untuk melakukan perilaku membantu rekan kerja maupun orang lain tanpa paksaan seperti perilaku *OCB*. Fung *et al.* (2012), 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. Selain itu, teori pertukaran sosial Konovsky dan Pugh (1994) sering digunakan untuk menjelaskan mengapa karyawan melakukan *OCB*, mereka berpendapat bahwa ketika karyawan merasa senang dengan pekerjaannya, mereka akan membalasnya dengan perilaku seperti *OCB*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, pengaruh variabel budaya organisasi terhadap motivasi, pengaruh variabel motivasi terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh variabel gaya kepemimpinan

transformatif terhadap *organizational citizenship behavior*, dan untuk menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Penelitian ini yaitu penelitian mainstream kuantitatif untuk mengkonfirmasi teori *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hasil dari Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu referensi dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan transformatif terhadap variabel motivasi. Hassan *et al.* (2010) dalam penelitiannya menyatakan kepemimpinan transformatif mampu meningkatkan motivasi karyawan. Sejalan dengan Trepanier *et al.* (2012) menyatakan kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Jhon and Gregory (2012) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformatif dan motivasi. Menurut Farid *et al.* (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Penelitian yang sama dilakukan oleh Xiaomeng and Kathryn (2010) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi.

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menganalisa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi. Menurut Catania and Raymond (2013) dalam penelitiannya di MALTTESE menyatakan bahwa faktor budaya organisasi mampu meningkatkan motivasi karyawan pada setiap perusahaan. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi. Sejalan dengan penelitian Guo *et al.* (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hakim (2012) membuktikan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi karyawan. Menurut Patnaik (2011) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi. Penelitian yang sama dilakukan oleh Ehsan dan Qaiser (2010) menyebutkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi.

H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menganalisa pengaruh variabel motivasi terhadap variabel *organization citizenship behavior*. Menurut Van Schie *et al.* (2015) dalam penelitiannya ditemukan hasil hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif menentukan tingkat *OCB*. Sejalan dengan Zabihi *et al.* (2012) menyatakan motivasi mampu mengatur tingkat *OCB* karyawan. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan *OCB*. Penelitian lainnya juga dibuktikan oleh Taber dan Kanchan (2013) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan *OCB*. Menurut Hussain *et al.* (2012) juga menyatakan dalam penelitiannya adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan *OCB*.

Penelitian yang sama dilakukan oleh Gunter (2015) menyebutkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap *OCB*.

H<sub>3</sub>: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menganalisa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel *organization citizenship behavior*. Menurut Hamidi and Saeed (2015) dalam penelitiannya menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Humphrey (2012) mengatakan bahwa pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* disebabkan karena dipandanginya pemimpin sebagai panutan, adanya kepercayaan, motivasi, perhatian terhadap kebutuhan karyawan sehingga dengan demikian karyawan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan *OCB*. Menurut Khan *et al.* (2013) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Saeed dan Ahmad (2012) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Menurut Cho dan Dansereau (2010) juga menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

H<sub>4</sub>: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menganalisa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel *organization citizenship behavior*. Menurut penelitian yang dilakukan Yaseen *et al.* (2015) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Menurut Kim (2014) juga menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

*OCB*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Teh *et al.* (2012) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Penelitian dari Jain (2015) juga memberikan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Penelitian menurut Erkutlu (2011) turut serta juga memberikan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

H<sub>5</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini digolongkan ke dalam jenis penelitian yang bersifat asosiatif (pengaruh), yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap motivasi dan *organization citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon yang beralamat di Jalan Raya Puputan Niti Mandala Renon Denpasar. Alasan peneliti melakukan penelitian di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon yaitu karena ditemukannya masalah yang terkait motivasi dan *organizational citizenship behavior* di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon.

Variabel endogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (Y<sub>2</sub>). Organ *et al.* (2006:286) mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (*agregat*) meningkatkan efisiensi dan efektifitas

fungsi-fungsi organisasi, bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Menurut Veiseh *et al.* 2014 Organ mengemukakan lima dimensi primer dari *OCB* yaitu *altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportmanship*.

Variabel intervening dalam penelitian ini adalah motivasi (Y1). Menurut Tampi (2014), motivasi adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi. Menurut Herzberg (dalam Ardana dkk., 2012:196) adapun indikator-indikator dari motivasi adalah hubungan kerja, kerja sama, prakarsa, keamanan, promosi.

Variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2). Kepemimpinan transformasional seperti yang diuraikan oleh Northouse (2013:176) merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikut. Bass (1990:190) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu *charisma, inspiration, belief, intellectual stimulation*.

Menurut Umar (2010:207), budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar



pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama. Robins (2006:188) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki perbedaan yang merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu dengan indikator-indikator unsur kejelasan, penyesuaian diri, intensitas pelaksanaan nilai budaya, loyalitas. Data kuantitatif dari penelitian ini adalah jumlah pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon sedangkan data kualitatif dalam penelitian ini seperti struktur organisasi dan sejarah singkat PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon.

Sumber primer didapatkan dari responden melalui observasi, kuesioner, dan wawancara. Sumber sekunder seperti sejarah singkat perusahaan, data tentang jumlah pegawai. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 88 karyawan dengan menggunakan metode penentuan sampel yang digunakan adalah teknik sensus, sehingga seluruh karyawan dijadikan responden. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, dan kuisisioner. Metode wawancara dalam penelitian ini dengan cara berinteraksi secara langsung dengan responden di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon dengan melakukan tanya jawab. Metode kuisisioner dalam penelitian ini adalah dengan cara memberikan responden daftar pertanyaan tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan *organizational citizenship behavior*. Kuisisioner dalam penelitian ini diukur menggunakan skala *likert*. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Tabel 1. menunjukkan nilai dari masing-masing indikator variabel yang memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 ( $r > 0,3$ ), hal tersebut memiliki arti bahwa pernyataan atau indikator layak untuk digunakan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat.

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

No	Variabel	Instrumen	Korelasi	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	X <sub>1,1</sub>	0,642	Valid
		X <sub>1,2</sub>	0,791	Valid
		X <sub>1,3</sub>	0,719	Valid
		X <sub>1,4</sub>	0,467	Valid
2	Budaya Organisasi (X2)	X <sub>2,1</sub>	0,512	Valid
		X <sub>2,2</sub>	0,860	Valid
		X <sub>2,3</sub>	0,704	Valid
		X <sub>2,4</sub>	0,609	Valid
3	Motivasi (Y1)	Y <sub>1,1</sub>	0,609	Valid
		Y <sub>1,2</sub>	0,731	Valid
		Y <sub>1,3</sub>	0,738	Valid
		Y <sub>1,4</sub>	0,398	Valid
		Y <sub>1,5</sub>	0,425	Valid
4	OCB (Y2)	Y <sub>2,1</sub>	0,632	Valid
		Y <sub>2,2</sub>	0,472	Valid
		Y <sub>2,3</sub>	0,730	Valid
		Y <sub>2,4</sub>	0,460	Valid
		Y <sub>2,5</sub>	0,786	Valid

Sumber: data diolah, 2016

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Realibilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,755	Reliabel
2	Budaya Organisasi (X2)	0,764	Reliabel
3	Motivasi (Y1)	0,726	Reliabel
4	OCB (Y2)	0,741	Reliabel

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 2. menunjukkan masing-masing nilai *Cronbach's Alpha* pada tiap instrumen tersebut lebih besar dari 0,60 (*Cronbach's Alpha* > 0,60). Hal tersebut

menunjukkan bahwa semua instrumen *reliabel* sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*), dimana analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menguji hubungan kausalitas antara 2 atau lebih variabel. Tahapan melakukan teknik analisis jalur.

**Tabel 3.**  
**Hasil Analisa Jalur**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Motivasi (Y1)	Pengaruh Total
$X_1 \rightarrow Y_1$	0,349	-	0,349
$X_1 \rightarrow Y_2$	0,231	0,137	0,368
$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,393	-	0,393
$X_2 \rightarrow Y_1$	0,352	-	0,352
$X_2 \rightarrow Y_2$	0,275	0,138	0,413

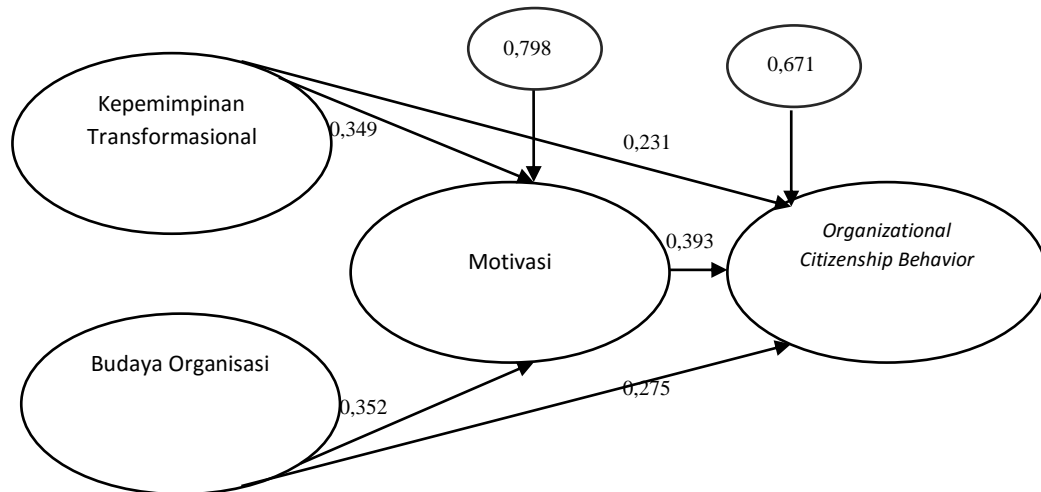
Sumber: data diolah, 2016

Perhitungan pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut, pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi. Besarnya pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi sebesar 0,349 ( $X_1 \rightarrow Y_1 = p1 = 0,349$ ). Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap motivasi. besarnya pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0,352 ( $X_2 \rightarrow Y_1 = p2 = 0,352$ ). Pengaruh variabel motivasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Besarnya pengaruh langsung variabel motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,393 ( $Y_1 \rightarrow Y_2 = p3 = 0,393$ ). Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Besarnya pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*

sebesar 0,231 ( $X_1 \rightarrow Y_2 = p_4 = 0,231$ ). Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Besarnya pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,275 ( $X_2 \rightarrow Y_2 = p_5 = 0,275$ ).

Pengaruh tidak langsung (*Indirect effect, / IE*) pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi  $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (p_1 \times p_3) = (0,349 \times 0,393) = 0,137$ . Nilai sebesar 0,137 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi sebesar 13,7%. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi  $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (p_2 \times p_3) = (0,352 \times 0,393) = 0,138$ . Nilai sebesar 0,138 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi sebesar 13,8%. Pengaruh total (*Total effect*) pengaruh total = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung =  $p_4 + p_5 + (p_1 \times p_3) + (p_2 \times p_3) = 0,231 + 0,275 + 0,137 + 0,138 = 0,781$ . Nilai sebesar 0,781 memiliki arti bahwa pengaruh total variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* sebesar 78,1%.

Langkah terakhir ini akan dijelaskan hasil nilai dari perhitungan koefisien jalur pada masing-masing pengaruh hubungan antar variabel. Berikut ini disajikan nilai-nilai koefisien jalur masing-masing pengaruh variabel melalui Gambar 1.



**Gambar 1. Model Diagram Jalur Akhir**

*Sumber:* data diolah, 2016

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi di PT. BPD Bali Cabang Renon.**

Pengujian hipotesis berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi diperoleh nilai koefisien beta 0,349. Berdasarkan hasil penelitian ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka motivasi pada karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Hassan *et al.* (2010), Trepanier *et al.* (2012), Jhon and Gregory (2012), Farid *et al.* (2014) dan Xiaomeng and Kathryn (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi di PT. BPD Bali Cabang Renon**

Pengujian hipotesis berdasarkan hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dengan nilai koefisien beta 0,352. Berdasarkan hasil penelitian

ini berarti semakin baik penerapan budaya organisasi, maka motivasi pada karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Catania and Raymond (2013), Guo *et al.* (2014), Hakim (2012), Patnaik (2011), dan Ehsan and Qaiser (2010 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

#### **Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. BPD Bali Cabang Renon**

Pengujian hipotesis berdasarkan hasil analisis pengaruh motivasi terhadap *OCB* dengan nilai koefisien beta 0,393. Berdasarkan hasil penelitian ini berarti semakin baik penerapan motivasi, maka *OCB* pada karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap *OCB* pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Van Schie *et al.* (2015), Zabihi *et al.* (2012), Taber dan Kanchan (2013), Hussain *et al.* (2012), dan Gunter (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organization Citizenship Behavior* di PT. BPD Bali Cabang Renon**

Pengujian hipotesis berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* dengan nilai koefisien beta 0,231. Berdasarkan hasil penelitian ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan

transformatif, maka *OCB* pada karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Hamidi and Saeed (2015), Humphrey (2012), Khan *et al.* (2013), Saeed dan Ahmad (2012), dan Cho and Dansereau (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* di PT. BPD Bali Cabang Renon**

Pengujian hipotesis berdasarkan hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap *OCB* dengan nilai koefisien beta 0,275. Berdasarkan hasil penelitian ini berarti semakin baik penerapan budaya organisasi, maka *OCB* pada karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *OCB* pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Yaseen *et al.* (2015), Kim (2014), Teh *et al.* (2012), Jain (2015), dan Erkutlu (2011) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka simpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada

karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon.

Berdasarkan hasil analisis penelitian, pembahasan dan kesimpulan terdapat beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dimasa mendatang terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi dan *organizational citizenship behavior*. Pada gaya kepemimpinan transformasional hendaknya pemimpin harus mampu meningkatkan sifat *individual consideration*, *intellectual stimulation*, dan *charisma*, dengan baik terhadap para karyawannya agar meningkatkan kepemimpinan tranformasional. Pada budaya organisasi sebaiknya perusahaan meningkatkan sikap unsur kejelasan, dan penyesuain diri terhadap para karyawannya agar terciptanya budaya organisasi yang lebih baik. Pada motivasi sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan hubungan kerja dan kerja sama antar karyawannya agar lebih baik untuk meningkatkan motivasi pada karyawan pada saat bekerja. Pada *OCB* perusahaan dirasa perlu meningkatkan sikap *altruism*, dan *conscientiousness* pada karyawannya sehingga memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja ketika beban pekerjaan meningkat, serta



sukarela melaksanakan pekerjaan melebihi tugas yang di berikan, sehingga akan terciptanya *OCB* yang baik untuk produktivitas perusahaan yang lebih unggul.

## REFERENSI

- Ardana, K.I., Mujiati N., dan Utama, M.W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: PT. Graha Ilmu.
- Aristayudha, A.A Ngr, B dan Netra, I Gst Salit, K. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPD Bali Cabang Renon. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 2 (7), pp: 831-844.
- Artika, Iwayan. 2016. *Wajah Pembelajaran Pasca Moratorium UN*, BaliPost.com, 10 Desember 2016.
- Ariyanti, Fiki. 2016. *Pemerintah Perlu Revitalisasi Balai Latihan Kerja*, Liputan6.com, 21 Maret 2016.
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: Free Press.
- Catania, G., and Raymond. R. 2013. The Relationship Between Age and Intrinsic and Extrinsic Motivation In Workers In A Maltese Cultural Context. *International Journal of Arts & Sciences*, 6 (2), pp: 31-45.
- Cho, J., and Dansereau. 2010. Are Transformational Leaders Fair?. *The Leadership Quarterly*. 21 (3), pp: 209-421.
- Dewanggana, Bara Dhatu., Patricia, D.P., dan Andi Tri Haryono. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN App Semarang). *Journal of Management*, 2 (2), h: 1-10.
- Ehsan. M. M., and Qaiser. D. R. 2010. Impact of Motivation to Learn and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in a Public Service Organizational of Pakistan. *A Research Journal of South Asian Studies*, 25 (2), pp: 217-235.
- Erkutlu, Hakan. 2011. The Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, (6), pp: 532-554.

- Farid, Ahmad., Tassawar Abbas., And Shahid Latif. 2014. Impact of Transformasional Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*. 2, (2), pp: 11-25.
- Fung, N.S., Ahmad, A., dan Omar, Z. 2012. Work-Family Enrichment: It's Mediating Role In The Relationship Between Dispositional Factors and Job Satisfacation. *International journal of academic research in business and social sciences*, 2 (11), pp: 11-18.
- Gunter, Stefan. T. 2015. The Impact of work design, autonomy support, and strtegy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motiv. Emot*, 39 (1) PP: 74-87.
- Guo, Yuanyuan., Chaoyou. W., and Yuqiang. F. 2014. The Moderating Effect of Organizational Learning Culture on Individual Motivation and ERP System Assimilation at Individual Level. *Journal of Software*, 9 (2), pp: 365-373.
- Hakim, Abdul. 2012. The Implementation of Islamic Leadhership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivatin and Islamic Performance PT. Bank Mu'amalat Indonesia Tbk., Employe in the Central Java. *Asia Pasific Management Review*, 17 (1), pp: 77-90.
- Hamidi, Saeede, Z., and Saeed, Bagher, S. 2015. Considering The Relationship Between Transformasional Leadhership and Organizational Commitment with Citizenship Behavior. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (4), pp: 42-54.
- Hassan, R. A., Bashir, A. F., and Azam, I.R. 2010. Pre-Training Motivation and The Effectiveness of Transformasional Leadhership Training: AN Experiment. *Academy of Strategic Management Journal*, 9 (2), pp: 123-131.
- Hussain, M.F., Rizwan. A., Rizwan. A., Mariam. S., and Salsabeel. M. 2012. A study of organizational citizenship behavior: A case of Pakistan using model assessment approach. *African Journal of Business Management*, 6 (21), pp: 6378-6389.
- Humphrey, Amber. 2012. Transformasional Leadhersip And Organizational Citizenship Behavior: A Review Of Literature. *Journal Of Management & Public Policy*, 1 (2), Pp: 101-113.
- Inggried. 2011. *Agung: Cuti Bersama 3 Juni Tak Merugikan*, Kompas.com, 23 Mei 2011.
- Iswara, I Putu Gede, D dan Sriathi, Ayu A.A. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap

Organizational Citizenship Behavior di PT. BPD Bali. *E-Journal Manajemen Unud*, 5 (9), pp : 5293-5948.

Jain, Ajay, K. 2015. Volunteerism and Organizational Culture: Relationship to Organizational Commitment and Citizenship Behavior in India. *Cross Cultural Management*, 22, (1), pp: 144-116.

John, E. B, Jr., and Gregory, T. G. 2012. Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*, 7 (1), pp: 18-28.

Kim, Hougyn. 2014. Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14 (3), pp: 397-417.

Khan, Naveed, R., Arsalan, M, G., and Marinah, A, PhD. 2013. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms. *Researchers World*, 4 (2), pp: 144-154.

Konovsky, M.A., and Pugh, S.D. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp: 656-669.

Maria Wikantari. 2014. Pengaruh Faktor-faktor Personality Dan Procedural Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Bijak* Volume. XI No. 2 September 2014.

Northouse, Peter. 2013. *Kepemimpinan*. Edisi Keenam. Jakarta: PT. Indeks.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. 2006. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Universitas Indiana: SAGE Publications.

Patnaik, J. B. 2011. Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Work Motivation. *Social Science International*, 27 (1), pp: 79-94.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, pp: 513-563.

Robbins, S.P. & Judge, T. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

- Saed, Asmir., and Ahmad, Shahbaz. 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.
- Sumiryasih, Wiwik., Endah, dan M Jati, A. 2012. Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang. *Journal Psikologi Undip*. 11 (1), pp: 19-27.
- Sutriyanto, Eko. 2013. *Kerja di Belakang Meja Rentan Obesitas*, TribunNews.com, 6 Oktober 2013.
- Taber, Thomas. D., and Kanchan. D. 2014. Analysis of Self-Reported Motives for Task-Related Helping: Implications for an Integrated Theory of Helping. *Journal Business Psychology*, 29 (1), PP: 343-366.
- Tampi, B. J. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK. (Regional Sales Manado). *Journal Acta Diurna*, 3 (4), pp: 1-20.
- Teh, Choon, J., Ali, B., and Azma, I. 2012. Organizational Culture and Performance Appraisal Process: Effect on Organizational Citizenship Behavior. *Asian Business & Management*, 11 (4), pp: 471-484.
- Trepanier, S. G., Claude, F., and Stephanie, A. 2012. Social and Motivational Antecedents of Perceptions of Transformational Leadership: A Self-Determination Theory Perspective. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 44 (4), pp: 272-277.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada
- Van Schie, Susan., Stefan T. G., Jeannette. O., and Theo Wehner. 2015. How The Organizational Context Impacts Volunteers: A Differentiated Perspective on Self-determined Motivation. *International Society For Third-Sector Research*, 26 (4), PP: 1570-1590.
- Veiseh, S., Hamid, R.G., Marzieh, K., Elham, G., and Farideh, K. 2014. Investigating the Relationship Between Citizenship Behavior and Organizational Learning of the Custom Personnel in MEHRAN Town. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6 (1) pp : 2152-1034.
- Wahyuni, A.A Gde. 2016. *Bali Jadi Provinsi Pertama Yang Deklarasikan Gerakan Nasional Revolusi Mental, Saremoni ?*, TribunBali.com, 3 Januari 2016.

- Wirapranaya, Igde Nyoman, A dan Supartha, Iwyn, G. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citisenzhip Behavior pada BPD Bali Cabang Renon. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (11), pp: 7366-7397.
- Widiyani, Rosmha. 2014. *Ini Alasan Harus Matikan Smartphone Lewat Pukul 09.00 Malam*, Kompas.com, 23 Januari 2014.
- Xiaomeong, Zhang., and Kathryn M. Bartol. 2010. Linking Empowering Leadhershship and Employe Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creativity Proces Engagrmnt. *Academy of Management Journal*, 53 (1), pp: 107-128.
- Yaseen, Asif., Malka, L., Hassan, Lbn, E., and Massod, U, H. 2015. Impact of Organizational Culture and Social Influence on Organizational Citizenship Behavior with Mediating Effect of Interactional Justice. *Science International*, 27 (4), pp: 3475-3481.
- Zabihi, Mohammadreza., Reihaneh. H., and Elaheh. H. 2012. A comprehensive model for development of organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 6 (23), PP: 6924-6938.