

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung

**I Ketut Merta Dramawan¹
Ni Wayan Mujiati²**

^{1,2}Jurusan manajemen fakultas ekonomi dan bisnis universitas
udayana (unud), Bali, Indonesia
email : mertadarmawan@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Inspektorat Kabupaten Badung. Penelitian ini dilakukan pada seluruh pegawai yang ada di Inspektorat Kabupaten Badung. Populasi dan responden penelitian sebanyak 74 pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Inspektorat Kabupaten Badung. Kepala Inspektorat Kabupaten Badung harus menjaga dan selalu memperhatikan seberapa besar kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional yang dirasakan oleh bawahannya. Hal ini bertujuan agar dapat menciptakan pegawai yang memiliki sikap peran extra atau *organizational citizenship behavior* terhadap pegawai lainnya di Inspektorat Kabupaten Badung.

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

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership and organizational commitment to organizational citizenship behavior in Badung district inspectorate. This study was conducted on employees in the inspectorate of Badung Regency. The Population and respondents were 74 employees. The analysis technique used is multiple linear analysis. The results of thi study indicate the transformational leadership has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior in inspectorate of Badung regency. The head of the inspectorate of Badung regency must maintain and always pay attention to how much transformational leadership and organizational commitment felt by his subordinates. It aims to create employees who have extra role attitude or organizational citizenship behavior againt other employees at the inspectorate of Badung regency.

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

PENDAHULUAN

Pengelolaan negara tidak terlepas dari peran birokrasi di dalamnya yang menjadi penggerak utama berjalannya roda pemerintahan. Peran birokrasi selain melakukan pelayanan, juga bertugas menerjemahkan berbagai keputusan politik ke dalam berbagai kebijakan publik dan berfungsi melakukan pengelolaan atas pelaksanaan berbagai kebijakan tersebut secara operasional melalui berbagai program dan kegiatan yang sesuai dengan kemampuan pemerintah dan kebutuhan masyarakat. Birokrasi sektor publik, tidak terlepas dari pandangan miris masyarakat akan pelayanan yang diterimannya. Kondisi ini dikarenakan pegawai terjebak dalam kekuasaan birokrasi, tidak mempunyai inisiatif sendiri dan hanya menunggu perintah atasan, hilangnya kreatifitas, kurang produktif, rendahnya semangat, dan akhirnya rendahnya pelayanan yang diberikan ke masyarakat.

Masyarakat secara umum memiliki pandangan jika birokrasi yang ada selama ini belum mampu memenuhi harapan sebagian besar masyarakat. Birokrasi belum berjalan secara efektif dan tidak efisien. Penerapan prinsip efektivitas dan efisiensi ini dimaksudkan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan birokrasi secara cepat dalam waktu singkat, ringkas dan tidak berbelit-belit, berprestasi tinggi, tidak mengalami pemborosan atau keborosan waktu maupun dana dan daya, serta menghasilkan pelayanan yang berkualitas (Adisasmita, 2011:2). Berbicara mengenai penyelenggaraan birokrasi sektor publik, tidak terlepas dari pandangan miris masyarakat akan pelayanan yang diterimannya. Hal ini dikarenakan pegawai terjebak dalam kekuasaan birokrasi, tidak mempunyai inisiatif sendiri dan hanya menunggu perintah atasan, hilangnya kreatifitas, kurang produktif, rendahnya semangat, dan akhirnya rendahnya pelayanan yang

diberikan ke masyarakat. Sehingga saat ini, setiap daerah berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas, efisiensi dan keefektifan serta ketanggapan pelayanan publik. Penerapan system dalam birokrasi pemerintahan terdapat tiga komponen penting yaitu: pertama adalah aturan main (konstitusi, hukum dan etika), kedua adalah lembaga-lembaga yang berwenang melaksanakan aturan main, ketiga adalah pelaku (pegawai pemerintah termasuk pimpinan pemerintah), Kaspinor (dalam Suparman, 2007).

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset organisasi yang paling berharga memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan faktor lainnya karena manusia memiliki akal, pikiran, keinginan, pengetahuan dan keaneka-ragaman tersebut selayaknya dikelola agar mampu menciptakan sebuah kerjasama tim dalam melakukan perubahan-perubahan guna menghadapi era persaingan bebas ini. Sebuah organisasi dapat dikatakan efektif apabila para anggotanya dapat bekerja secara tim dan kinerja tim yang baik dapat dilihat dari interaksi yang baik antar anggotanya baik pada tingkat individu, kelompok, dan system organisasi tersebut akan menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, komitmen organisasi yang tinggi, dan tercapainya kepuasan kerja serta para anggota memiliki *organizational citizenship behavior* (Robbins dan Judge, 2008).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku positif karyawan yang melampaui peran, tugas dan deskripsi pekerjaan yang disyaratkan oleh organisasi. Karyawan dengan OCB tidak berharap mendapatkan penghargaan dari organisasi atas perilaku positif yang mereka lakukan. Mereka menunjukkan

perilaku tersebut dengan sukarela dan spontan. Perilaku-perilaku OCB yang ditunjukkan oleh karyawan secara agregat akan meningkatkan efektivitas dari organisasi. Menurut Mayfield (2013), OCB merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Ahmad dan Tanzin (2016) mengemukakan OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat menolong yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain maupun organisasi. OCB juga dapat didefinisikan sebagai sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan namun tindakan tersebut tidak secara formal diperlukan dalam prosedur kerja dan tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu dalam sistem penggajian Ariani (2012). Quzwini (2013) berpendapat bahwa OCB lebih melihat seorang sebagai seorang makhluk sosial yang tidak hanya mementingkan diri sendiri namun lebih pada mementingkan organisasi serta bersedia melakukan sesuatu tanpa memperhatikan imbalan yang akan diperolehnya. Walaupun dirasakan masih langka, tetapi munculnya OCB menjadi hal yang positif bagi organisasi, tak terkecuali di Inspektorat Kabupaten Badung. Munculnya OCB dapat menjadi gambaran adanya kinerja yang tinggi dalam organisasi.

OCB merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang dipaksakan terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Timbulnya OCB dapat memberi dampak yang positif bagi pegawai itu sendiri dan

juga memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi tersebut. OCB diidentifikasi sebagai dasar untuk memahami hubungan antar karyawan (Stanley, 2013). Menurut Jiao dan Richards (2011) beberapa studi telah meneliti hubungan antara tugas dan OCB. Memiliki karyawan yang bersedia mencurahkan segenap kemampuan demi kepentingan perusahaan adalah harapan bagi semua organisasi. Karyawan yang dapat bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, sedangkan perusahaan diharapkan dapat memberikan penghargaan atau pengakuan atas prestasi karyawan.

Perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang memiliki sikap mampu melakukan tugas lebih dari sekedar tugas biasa dan mereka mampu memberikan kinerja melebihi harapan. OCB adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan, OCB mengacu pada konstruk perilaku *extra-role* (ERB), yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat menguntungkan organisasi secara langsung mengarah ke peran harapan itu sendiri (Darsana, 2013). Robbins dan Judge (2008:40) mendefinisikan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka dan bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. OCB merupakan kontribusi yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberikan penghargaan oleh perusahaan atas tugas yang telah dilaksanakan (Paramita, 2012). Pendapat lain dikemukakan oleh Lakshmi dan Nicholas (2015) menjelaskan OCB merupakan suatu perilaku positif individu sebagai anggota organisasi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela

untuk bekerja dan memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal dalam organisasi yang mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Konsep OCB muncul sejak dua dekade yang telah lalu pada bidang perilaku organisasi dan hingga kini penelitian mengenai OCB terus berkembang (Lee *et al.*, 2013).

Pegawai sepatutnya memiliki peran OCB dengan menunjukkan perilaku sukarela untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab dan kewajibannya demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan OCB perlu adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Kondisi ini karena OCB memainkan peran penting dalam proses pertukaran timbal balik di organisasi (Maharani, Troena dan Noermijati, 2013). Huang *et al.* (2012) menyebutkan bahwa riset mengenai OCB telah dilakukan dan sejumlah faktor terbukti untuk mempengaruhi OCB. Organisasi memerlukan karyawan yang memiliki 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 dan Judge, 2008:40).

Berdasarkan hasil *pra-research* (penelitian) terhadap tiga kepala subbagian mengenai perilaku OCB pegawai di Sekretariat Inspektorat Kab. Badung yaitu. 1) Subbagian Perencanaan dinyatakan terdapat 2 pegawai yang bersedia membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja lebih berat dan memerlukan waktu lama

untuk menyelesaikan tugasnya seperti dalam penyusunan anggaran inspektorat, penyiapan laporan dan statistik inspektorat. Bersedia membantu menyiapkan hidangan jika ada acara/pertemuan di Inspektorat Kab. Badung. 2) Subbagian Evaluasi dan Laporan dinyatakan terdapat 4 pegawai yang bersedia melakukan pekerjaan lain diluar tugasnya seperti melakukan dokumentasi jika ada kegiatan yang diadakan di Inspektorat Kab. Badung, menyelenggarakan kerjasama pengawasan, membantu rekan kerja melakukan evaluasi laporan hasil pengawasan. 3) Subbagian Administrasi dan Umum dinyatakan terdapat 3 pegawai yang mau melakukan pekerjaan ekstra serta mau mengajukan diri jika diberikan tugas oleh atasannya seperti perjalanan dinas, membantu membuat laporan sub. Bagian perencanaan, mengelola administrasi, dan menganalisis laporan.

Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling tepat untuk diterapkan di Inspektorat kab. Badung dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Pemimpin dapat merubah dan memotivasi para pengikut dengan menggunakan karisma dan intelektual (Saeed *et al.*, 2012). Menurut Hartanto (2009:512) kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai. Surbakti (2013), interaksi yang dimiliki antara pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahannya ditandai dengan besar atau kecilnya pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya untuk berubah.

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. Menurut Robbins dan Judge (2008:91) dan Yukl (2010:305) kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek diantaranya, pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*). Keempat aspek kepemimpinan ini sangat diperlukan dalam organisasi. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor utama yang menentukan berhasil atau tidaknya organisasi.

Rofiudin (2008) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional yang meliputi pemberian motivasi, pengarahan pemimpin, perhatian pemimpin, mendelegasikan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Sibili (2012), Khoirusmadi (2011), Pattiasina (2011) dan Suryo (2010) memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB.

Komitmen dalam organisasi juga sangat diperlukan yang nantinya akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja dan meningkatkan OCB pada karyawan. Darmawati dkk. (2013) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan ketika seorang karyawan memihak suatu organisasi dan bertujuan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Adekola (2012) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional

merupakan sikap karyawan atau kekuatan organisasi dalam mengikat karyawan agar tetap berada di dalam organisasi. Komitmen disebutkan dapat menjadi salah satu faktor penting yang dapat berkontribusi pada efisiensi dari organisasi sendiri (Rehan, 2013). Mohamed (2012) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merujuk kepada kesiapan karyawan untuk bekerja keras, menerima dan mewujudkan tujuan organisasi, standar organisasi, prinsip organisasi, etika organisasi dan nilai-nilai organisasi untuk tetap berada dalam organisasi dalam segala situasi dan kondisi.

Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktifitas yang tinggi. Komitmen organisasional dapat dilihat dari sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan suatu organisasi. Adiapsari (2012) menyatakan karyawan yang memiliki komitmen akan menunjukkan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di lembaga tempatnya bekerja. Achmad Sani, (2013) mendefinisikan komitmen sebagai sikap yang memiliki berbagai definisi dan pengukuran luas. Komitmen sebagian besar didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha mencapai tujuan yang sama dengan tujuan organisasi. Upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk menumbuhkan dan meningkatkan komitmen pada karyawan adalah dengan memberikan perlakuan secara adil terhadap semua karyawan, Wibowo (2012:300).

Inspektorat Kabupaten Badung merupakan instansi audit Kabupaten Badung yang beralamat di Pusat Pemerintahan Kabupaten Badung Jalan Raya Sempidi, Mengwi, Badung. Jumlah karyawan di Inspektorat Kabupaten Badung yang tersedia saat ini akan disajikan pada Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1.
Jumlah Pegawai di Inspektorat Kabupaten Badung

No.	Jenis Karyawan	Jumlah (Orang)
1	Inspektur	1
2	Sekretaris	1
3	Kepala Subbagian	3
4	Staf Subbag. Perencanaan	6
5	Staf Subbag. Evaluasi dan Pelaporan	8
6	Staf Subbag. Adm dan Umum	8
7	Inspektur Pembantu	4
8	Staf Inspektur Pembantu Wil. I	5
9	Staf Inspektur Pembantu Wil. II	5
10	Staf Inspektur Pembantu Wil. III	6
11	Staf Inspektur Pembantu Wil. IV	6
12	Auditor	22
Total Jumlah Karyawan		75

Sumber: Kantor Inspektorat Kabupaten Badung, 2017

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap tiga kepala subbagian yakni Kepala Subbagian Perencanaan, Kepala Subbagian Evaluasi dan Pelaporan dan Kepala Subbagian Administrasi dan Umum di Inspektorat Kabupaten Badung, terdapat masalah yaitu rendahnya perilaku OCB sebagian besar pegawai. Hal ini dapat dilihat dari sikap pegawai Inspektorat Kabupaten Badung yang hanya mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya sendiri, rendahnya keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebihan, kurangnya interaksi antar sesama pegawai sehingga sulit untuk saling memberi saran ketika menemukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan serta cenderung untuk bekerja secara individual dan ini dapat dipicu dari perbedaan

masing-masing individu yang meliputi pengalaman, pengetahuan, pelatihan dan kesadaran akan sikap kerja yang dimilikinya. Sehingga hal ini dapat diindikasikan bahwa OCB pada pegawai Inspektorat Kabupaten Badung masih rendah.

Rendahnya OCB di Inspektorat Kabupaten Badung tidak lepas dari lemahnya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Indikasi rendahnya kepemimpinan transformasional di Inspektorat Kabupaten Badung dimana pemimpin kurang berinteraksi langsung kepada pegawai dan memberikan motivasi ke bawahannya. Adapun masalah komitmen organisasional yang ditemui di Inspektorat Kabupaten Badung seperti pegawai selalu mengeluh jika ditugaskan untuk lembur dalam menyelesaikan tugas penting, jarang ikut terlibat dalam hal yang mendukung kegiatan organisasi serta kurangnya rasa kekeluargaan dalam organisasi yang menyebabkan pegawai kurang nyaman dalam bekerja.

Berdasarkan uraian dan permasalahan yang sudah dijelaskan, maka penelitian ini meneliti tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) di Inspektorat Kabupaten Badung”. Tujuan penelitian ini, berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan adalah sebagai berikut. 1). Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB. 2). Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB adalah perilaku karyawan yang mempraktikan peranan tambahan dan menunjukkan sumbangannya kepada organisasi melebihi peran spesifikasinya dalam kerja (Wasposito dan Lussy, 2012). Perilaku ini tidak diharapkan oleh

organisasi secara formal namun individu tetap melakukannya karena berasal dari kemauan diri sendiri (Humphrey, 2012). Ratnaningsih (2013) menyatakan bahwa OCB adalah sebuah perilaku positif, dalam hal ini adalah perilaku membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kontribusi yang ditunjukkan oleh pekerja itu berupa pekerjaan di luar pekerjaan yang harus dia lakukan, pekerja tersebut menunjukkan perilaku menolong pada orang lain dalam sebuah organisasi sehingga tindakan tersebut mungkin dapat memperbaiki kinerja organisasi tersebut. OCB ditekankan untuk mempererat ikatan sosial yang dimiliki oleh individu dengan individu lainnya dalam organisasi dan juga individu dengan organisasinya sendiri (Suparta dkk., 2013).

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Secara umum *Organizational citizenship behavior* merujuk pada tiga elemen utama (Ahdiyana, 2011) yaitu. 1) Kepatuhan (*obedience*), yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi. 2) Loyalitas (*loyalty*), yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelaangsungan organisasi. 3) Partisipasi (*participation*), yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

Wibowo dan Wiwik (2010) membagi OCB kedalam lima dimensi sebagai berikut. 1) *Altruism*(altruisme) yaitu membantu rekan kerja dalam tugas. 2) *Courtesy*(kesopanan) yaitu menggantikan orang lain dalam organisasi, tentang

perubahan yang mempengaruhi kerja mereka. 3) *Conscientiousness*(teliti) yaitu melaksanakan tugas melebihi kerja mereka. 4) *Sportsmanship* (sikap sportif) yaitu menahan diri dan keluhan tentang hal-hal yang tidak berarti. 5) *Civic virtue*(moral kemasyarakatan) yaitu partisipasi dalam organisasi kewargaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB)

Motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong OCB anggota organisasi secara individual. Kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentuan OCB dari seorang karyawan (Ahdiyana, 2011). Faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut. 1) Budaya dan iklim organisasi, 2) Kepribadian dan suasana hati, 3) Persepsi terhadap dukungan organisasional, 4) Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah salah satu pendekatan terbaru terhadap kepemimpinan. Kedua pandangan ini mencoba menyederhanakan kerumitan teoritis yang telah ada sehingga lebih mudah dibedakan. Yukl (2006) menyatakan “Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma”. Pemimpin seperti ini mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengikutnya, mereka mengubah kesadaran pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu membangkitkan serta mengilhami

para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan kelompok.

Yukl (2006) menyatakan Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka kearah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Secara eksplisit pemimpin ini termasuk pemimpin yang *taks oriented* (berorientasi pada tugas) dimana penyelesaian tugas menjadi hal utama dengan petunjuk rinci yang wajib dijalankan oleh pengikutnya.

Ketika membicarakan mengenai pendekatan kepemimpinan, Northouse (2013:175) menyatakan bahwa pendekatan baru yang kini populer dan diminati oleh banyak peneliti adalah pendekatan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana didalamnya orang-orang mengalami perubahan baik emosi, nilai, etika, standar, maupun tujuan mereka. Downtown merupakan yang pertama kali mencetuskan istilah kepemimpinan transformasional pada tahun 1973 (Northouse, 2013:176). Menurut Koesmono (2013) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Kresnandito dan Fajrianti, 2012:80). Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan

organisasi (Maulizar dan Mukhlis, 2012:4)

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat dinyatakan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan sehingga mampu menimbulkan kesadaran yang tinggi terhadap tujuan dan misi organisasi serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi (Kresnandito dan Fajrianti, 2012:80) dan (Wuradji, 2008:48).

Indikator Kepemimpinan Transformasional

Wuradji (2008:51) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mengandung empat komponen pokok, yaitu sebagai berikut. 1). *Charisma* (karisma), pemimpin transformasional memiliki sifat-sifat kharismatik, 2). *Inspiration* (inspirasi), pemimpin transformasional kaya akan ide atau inspirasi, dimata pengikutnya idenya selalu cemerlang, 3). *Intellectual stimulation*(stimulasi intelektual), dalam upaya mempengaruhi atau mengarahkan pengikutnya, menggunakan pertimbangan yang dapat diterima nalar, dia mengarahkan pengikutnya melalui pendekatan kesadaran, 4). *Individual consideration* (pertimbangan individu), pemimpin yang selalu memperhatikan kebutuhan dan potensi-potensi yang dimiliki pengikutnya.

Komitmen Organisasional

Mohamed (2012) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merujuk kepada kesiapan karyawan untuk bekerja keras, menerima dan mewujudkan

tujuan organisasi, standar organisasi, prinsip organisasi, etika organisasi dan nilai-nilai organisasi untuk tetap berada dalam organisasi dengan segala situasi dan kondisi. Luthans (2006:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya, lebih lanjut sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu : (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasinya. Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Pekerja yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama.

Karyawan yang berkomitmen itu adalah karyawan yang mempertahankan keyakinan terkait dengan tujuan, prinsip-prinsip dan misi organisasi (Karim dan Rehman, 2012). Astuti *et al.* (2013) menyatakan komitmen organisasional adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam menghadapi lingkungan yang lebih kompleks, karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang kuat akan mengidentifikasi bisnis organisasi, semakin serius karyawan di tempat kerja serta memiliki loyalitas dan kasih sayang dapat mengejar tujuan organisasi.

Dimensi-dimensi Komitmen Organisasional

Mayer dan Allen (1997) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam

berorganisasi, sebagai berikut: 1). *Affective commitment* (komitmen afektif) adalah suatu perasaan yang dimiliki oleh karyawan yang merasa menjadi keluarga dalam perusahaan ini, 2). *Continuance commitment* (komitmen kelanjutan) adalah suatu kesadaran yang dimiliki oleh karyawan yang merasa mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan, 3). *Normative commitment* (komitmen normatif) adalah suatu perasaan yang dimiliki oleh karyawan untuk tetap tinggal karena komitmennya terhadap perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional

Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, antara lain : 1). Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, 2). Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, 3). Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan, 4). Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Inspektorat Kab. Badung yang beralamat di Pusat Pemerintahan Kab. Badung, Jl. Raya Sempidi, Mengwi, Mangupura. Alasan melakukan penelitian di Inspektorat Kab. Badung karena ditemukannya masalah yang terkait dengan OCB seperti kurangnya rasa saling membantu diantara sesama rekan kerja, kurangnya interaksi antar sesama pegawai sehingga sulit untuk saling

memberi saran ketika menemukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, pegawai cenderung tidak tertarik terhadap kegiatan-kegiatan yang diadakan. Objek dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* di Inspektorat Kab. Badung.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* adalah bentuk perilaku atau kontribusi karyawan yang bukan merupakan kewajiban kerja formalnya. Adapun indikator yang digunakan adalah sebagai berikut (Organ *et al.*, 2006).

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasional. Kepemimpinan transformasional adalah suatu sikap yang dimiliki seorang pemimpin untuk membangun loyalitas dan pengabdian tanpa banyak pertimbangan untuk kepentingan mereka sendiri, dan yang juga membantu pengikut mengidentifikasi mereka. Menurut Robbins dan Judge (2008) dan Cavazotte (2012). Komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas anggota organisasi dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden penelitian seperti kuesioner dan wawancara, data yang didapatkan berupa jawaban responden melalui penyebaran kuesioner terhadap 74 pegawaidengan tidak mengikutsertakan Inspektur Inspektorat Kab. Badung dan

wawancara terhadap 3 kepala subbagian di Inspektorat Kab. Badung. Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, dikumpulkan dan diolah oleh perusahaan, seperti sejarah singkat perusahaan, data tentang jumlah pegawai serta dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan penulisan penelitian ini.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Teknik analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional terhadap OCB. Dimana variabel bebasnya adalah kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional sedangkan variabel terikatnya adalah OCB. Model regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Sumber : (Nata Wirawan, 2002: 257)

Keterangan:

- Y = *Organizational Citizenship Behavior*
- X₁ = Kepemimpinan Transformasional
- X₂ = Komitmen Organisasional
- α = Konstanta
- β₁β₂ = Koefisien dari variabel bebas
- e₁ = Koefisien pengganggu

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Analisis regresi linier berganda adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁) dan Komitmen Organisasional (X₂) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Inspektorat Kabupaten Badung (Y) dengan menggunakan SPSS. 18.0 *for windows*. Hasil analisis akan disajikan pada Tabel 2

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	X _{1.1}	0,780	Valid
	X _{1.2}	0,896	Valid
	X _{1.3}	0,904	Valid
	X _{1.4}	0,866	Valid
Komitmen Organisasional (X ₂)	X _{2.1}	0,730	Valid
	X _{2.2}	0,809	Valid
	X _{2.3}	0,727	Valid
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Y ₁	0,788	Valid
	Y ₂	0,685	Valid
	Y ₃	0,868	Valid
	Y ₄	0,695	Valid
	Y ₅	0,835	Valid

Sumber: Lampiran 3 Hasil Olahan SPSS, 2017

Hasil uji validitas pada Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,832	Reliabel
2	Komitmen Organisasional (X ₂)	0,798	Reliabel
3	Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,800	Reliabel

Sumber : Lampiran 4 Hasil Olahan SPSS, 2017

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Tabel 4.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.049	1.231		3.326	.001
Kepemimpinan Transformasional	.338	.082	.347	4.142	.000
Komitmen Organisasional	.982	.141	.585	6.977	.000
R Square					0,747
Adjusted R Square					0,740
F Statistik					104,983
Signifikansi					0,000

Sumber : Lampiran 5 Hasil Olahan SPSS, 2017

Persamaan regresi yang mengacu pada Tabel 4 adalah sebagai berikut.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 4,094 + 0,338 X_1 + 0,982 X_2 + e$$

Nilai determinasi total sebesar 0,747 mempunyai arti bahwa sebesar 74,7 persen variasi *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh variasi Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasional, sedangkan sisanya sebesar 25,3 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	74
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	1,076
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,197

Sumber: Lampiran 8 Hasil Olahan SPSS, 2017

Tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 1,076, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,197. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,197 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Tabel 6.
Hasil Uji Multikoleniaritas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,507	1,973
Komitmen Organisasional (X ₂)	0,507	1,973

Sumber: Lampiran 8 Hasil Olahan SPSS, 2017

Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari seluruh variable menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikoleniaritas.

Tabel 7.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
	Beta	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	3.115	.748			4.162	.000
Kepemimpinan Transformasional	.001	.050	.004		.027	.979
Komitmen Organisasional	-.162	.086	-.302		-1.898	.062

Sumber: Lampiran 8 Hasil Olahan SPSS, 2017

Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasional, masing-masing sebesar 0,979 dan 0,062 Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Tabel 8.
Hasil Uji Anova

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	504.812	2	252.406	104.983	.000 ^a
	Residual	170.701	71	2.404		
	Total	675.514	73			

Sumber : Lampiran 5 Hasil Olahan SPSS, 2017

Tabel 8 hasil uji anova (UJI F) di atas, diperoleh nilai antar kelompok pembandingan = 2, nilai dalam kelompok penyebut = 73, pada alfa=0,05 maka nilai F tabelnya adalah $F_{0,05(2,73)} = 3,12$. Sedangkan F hitung = 104,983. Nilai F hitung > Ftabel, $104,983 > 3,12$, dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Maka H0 ditolak pada taraf nyata 0,05 (H1 diterima). Kesimpulannya, pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan) berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Inspektorat Kabupaten Badung.

Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis 1 (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Inspektorat Kabupaten Badung). Kepemimpinan Transformasional sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai beta 0,338. Maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga hipotesis pertama diterima. Oleh karena itu, semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior*.

Pengujian hipotesis 2 (Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap

Organizational Citizenship Behavior di Inspektorat Kabupaten Badung). Komitmen organisasional sebesar $0,000 < 0,05$,dengan nilai beta 0,982. Maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga hipotesiskedua diterima. Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior*.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di Inspektorat Kabupaten Badung.

Hasil pengujian hipotesis variabel kepemimpinan transformasional terhadap OCB diperoleh nilai *Sig.t* sebesar 0,000 dengan koefisien *beta* 0,338. Tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya apabila kepemimpinan transformasional meningkat, maka OCB pegawai akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB dapat diterima. Pengujian hipotesis ini mengembangkan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Chamariyah *et al.* (2015), Lamidi (2008), Thomas dan Wahyu (2007), Moghimi *et al.* (2013), Barbuto (2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Penelitian ini mengindikasikan indikator yang tertinggi adalah indikator *intellectual stimulation* bahwa perilaku pemimpin yang mampu membangkitkan kreatifitas bawahan dan memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan akan meningkatkan perilaku OCB bawahan. Perilaku OCB yang meningkat ditandai

dengan meningkatnya perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja secara sukarela, perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari perselisihan, bersedia menerima prosedur yang ditetapkan oleh organisasi serta bertanggung jawab untuk terlibat berpartisipasi dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi. Ini berarti dari indikator *intellectual stimulation* dapat dinyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di Inspektorat Kabupaten Badung.

Hasil pengujian hipotesis variabel komitmen organisasional terhadap OCB diperoleh nilai *Sig.t* sebesar 0,000 dengan koefisien *beta* 0,982. Tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya apabila komitmen organisasional meningkat, maka OCB pegawai akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB dapat diterima. Pengujian hipotesis ini mengembangkan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Merry (2013), Zeinabadi (2010), Darmawati *et al.* (2013), Chen dan Francesco (2003), Kim (2006), yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Penelitian ini mengindikasikan indikator yang tertinggi adalah indikator *affective commitment* bahwa para pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, adanya keterikatan emosional yang kuat pada organisasi dan adanya keinginan untuk terus bekerja pada organisasi. Perilaku OCB yang meningkat

ditandai dengan meningkatnya perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja secara sukarela, perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari perselisihan, bersedia menerima prosedur yang ditetapkan oleh organisasi serta bertanggung jawab untuk terlibat berpartisipasi dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi. Ini berarti dari indikator *affective commitment* dinyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Inspektorat Kabupaten Badung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula perilaku peran *organizational citizenship behavior* pegawai di Inspektorat Kabupaten Badung. Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Inspektorat Kabupaten Badung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja maka semakin tinggi pula perilaku peran *organizational citizenship behavior* pegawai di Inspektorat Kabupaten Badung.

Saran

Saran dari penelitian ini berdasarkan hasil analisis penelitian, pembahasan dan simpulan yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dimasa mendatang terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan *organizational*

citizenship behavior adalah sebagai berikut. 1). Diharapkan pemimpin mampu menginspirasi bawahan untuk selalu optimis dalam mencapai tujuan organisasi agar dapat meningkatkan peran extra pegawai dandiharapkan semua pegawai memiliki rasa bangga serta loyalitas yang tinggi terhadap organisasi agar dapat meningkatkan peran extra pegawai. 2). Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah beberapa variabel yang berbeda yang memiliki hubungan dengan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan OCB agar hasil penelitian dapat bervariasi dan dapat memperkaya tentang referensi yang ada.

REFERENSI

- Achmad Sani. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15): 1-57
- Adekola, Bola Ph.D. 2012. The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2): 1-17.
- Adiapsari, Retno. 2012. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Tiga Serangkai Solo. *Riset Manajemen dan Akuntansi*, 3(5): 75-102.
- Adisasmita, Rahardjo, 2011. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Ahdiyana, Marita. 2011. Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *Journal of Applied Psychology*, 8(2): 1-10.
- Ahmad Sowana Wahud dan Tanzin Khan. 2016. Does Motivation Lead to Organizational Citizenship Behavior A Theoretical Review. *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 16(7): 43-49.
- Aldag, R and Reschke, W. 1997. *Employee value added: Measuring Discretionary Effort and its Value to the Organization*. Center for Organization Effectiveness Inc. <http://www.greatorganizations.com/pdf/wpEmpValAdd.pdf>. (diunduh tanggal 25 juni 2017).

- Ariani Dorothea Wahyu. 2012. Comparing Motives of Organizational Citizenship Behavior between Academic Staffs 'Universities and Teller Staffs' Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Management*, 7(1): 161-168.
- Astuti Endang Stiti., Kusdi Raharjo., Djamhur Hamid. 2013. The Effect Of Empowerment Of The Organizational Commitment And The Job Satisfaction Of The Employess Of The National Electricity Company (Ltd). *Asian Transactions On Basic & Applied Science*, 3(4): 1-20.
- Barbuto, J.E, 2005. Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformasional Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4): 26-40.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformasional leadership and managerial performance. *Journal The Leadership Quarterly*, 23(3): 443-455.
- Chamariyah, Achmad Sudiro, Noermijati, TRofiaty. 2015. The Effect of Transformasional Leadership of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employees' Performance (Study Case to PT. PLN (Persero) Pamekasan Area). *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 5(4): 1-9.
- Chen, Zhen Xiong and Francesco, Anne Marie. 2003. The Relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3): 490-510.
- Danim, Sudarmawan dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalaskolahan*. Cetakan pertama, Jakarta: Rineka Cipta.
- Darmawati, Arum., Hidayati, Lina Nur., Herlina S., Dina. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, 9(1): 10-17.
- Darsana, Made. 2013. The Influence Of Personality And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The International Joirnal Of Management*, 2(4): 35-42.
- Farahani, M., Taghadosi, M., and Behboudi, M. 2011. An Exploration of the Relationship between Transformasional Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research*, 4(4): 211-217.
- Ghozali. Imam.2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hartanto, F.M. 2009. *Paradigma baru manajemen Indonesia: menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebijakan dan potensi insani*. Bandung: Mizan Publika.
- Huang, chun-chun., Ching Sing., Ming Tien. 2010. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Nursing Ehtics*, 19(4):513-529.
- Humphrey, Amber. 2012. Transformasional Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(1): 247-268.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. An Empricial Study of the Relationship between Transformasiomal Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Biusiness and Economics Research Journal*, 2(1): 89-107.
- Jiao, changquan and David A Richards. 2011. Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Jurnal of Business and Psychology*, 26(1): 11-25.
- Karim, F dan Omar Rehman, 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly 2012*, 3(4): 92-104.
- Khoirusmadi, A.S. 2011. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kim, Sangmook. 2006. Public Service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8): 722-740.
- Koesmono, H. 2013. Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Guru SMA Swasta Kristen Petra (Studi pada Workshop Leadership & Motivation in Teaching and Transferring the Knowledge di Fakultas Bisnis Unika Widya Mandala Surabaya). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4(1): 56-68.
- Kresnandito , Andika Putra dan Fajrianthi. 2012. Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2): 78-85.
- Lakshmi, Putu Aninditha Veera dan Nicholas Simarmata. 2015. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Perilaku Kewargaan Organisasi Pada Karyawan Di Perusahaan Ritel. *Jurnal Psikologi Udayana*, 2(1): 25-37.

- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasioanl Terhadap Organizational Citizenship Behavior. Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8(1): 25-37.
- Latan, Hengky. 2012. *Structural Equation Modeling: Konsep dan Aplikasi Menggunakan Program LISREL 8.80*. Bandung : Alfabeta.
- Lee, Ung., Kim Hye., Kim Young 2013. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management research: An International Journal*, 5(1): 54-65.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-10. Yogyakarta: ANDI.
- Maharani, V. Troena, E. A. dan Noermijati. 2013. Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Syudies in PT Bank Syariah Mandiri malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17): 1-12.
- Maulizar, Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(1): 1-13.
- Mayer, J., P., and Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mayfield. 2013. Promoting Organizational Citizenship Through Job Design. *Journal of Business Disciplines*, 11(1): 223-243.
- 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*, 9(1): 56-70.
- Mohamed, Sheik, Anisa. 2012. Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 9(3): 122-143.
- Mohgimi dan Firozabad, 2013. The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Relationship between Transformasional Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Basic and Applied*, 3(5): 237-244.
- Nata Wirawan. 2002. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Inferensial) Untuk ekonomi dan Bisnis*. Edisi Kedua. Denpasar : Keraras Emas.
- Northouse, Peter. 2013. *Kepemimpinan*. Edisi Keenam. Jakarta: PT. Indeks.

- Organ, D.W., Podsakoff., MacKenzie. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequence*, Sage.
- Paramita, Patricia Dhiana. 2012 *Organizational Citizenship Behavior (OCB): Aspek dari Aktivitas Individual Dalam Bekerja. Jurnal Manajemen & Bisnis*, 10(24): 1412-8489.
- Pattiasina, Victor. 2011. Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pelayanan dengan budaya Kerja dan Penerapan Good Corporate Governance sebagai variabel Moderasi: Studi pada Rumah sakit di Kota Ambon. *Tesis*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Quzwini, Muhamad. 2013. *Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Lapas Kelas 1 Lowokwaru Malang. Jurnal Online Psikologi*, 1(1): 133-141.
- Ratnaningsih, 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Media Mahardika*, 11(2): 113-138.
- Rehan, Muhammad., Talat Islam. 2013. Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *World Journal of Management and Behaviorial Studies*, 1(1): 24-32.
- Rini. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan*, 98(1): 49-61.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A, 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Keduabelas, Jakarta: Salemba Empat.
- Rofiudin, Agus. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tanjung Priok Jakarta. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Saeed, Amir., Ahmad, Shahbaz. 2012. Perceived Transformasional Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study or Administrative Staff of University of the Punjab. *European Journal of Business and Management*, 4(21): 151-167.
- Sibili, Nawawi. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berau coal Kabupaten Berahu. *Jurnal EKSIS*, 8(1): 2001-2181.
- Stanley senewe, 2013. Kepemimpinan transformasional dan organization citizenship behavior dampaknya terhadap kinerja pegawai KPKNL Provinsi Sulawesi utara. *Jurnal EMBA*, 1(3): 356-365.

- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian pendidikan dan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta : Bandung.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung.
- Suparman. 2007. Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara Di Provinsi Kalimantan Tengah). *Tesis Magister Manajemen*. Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Suparta., Jananda., Utama. 2013. Pengaruh Moral Karyawan dan Komitmen Organisasional terhadap OCB dan Kinerja Individual Karyawan (studi pada Rama Beach Resort & Villas). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 2(11): 43-45.
- Surbakti. 2013. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang. *Jurnal Fakultas Ekonomi Unniversitas Diponogoro Semarang*, 1(1): 55-67.
- Suryo, Bhikkhu darma. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Inovasi Terhadap Kinerja Studi Pada Panti Asuban Di Kota Tomohon Dan Kabupaten Minahasa. Desertasi FE UB. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(2): 391-404.
- Suyana Utama, Made.2007. *Buku Ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Malang: Penerbit ANDI.
- Thomas, S.K., dan Wahyu A.R. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98(1): 49-61.
- 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 Advanced Management Journal*, 76(3): 10-25.
- Waspodo, Agung AWS dan Lussy Minadianti. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Tribus Swadaya Depok. *Jurnal Riset manajemen Sains Indonesia*, 3(1): 115-118.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja* (edisi ke 3). Jakarta : Rajawali Pers.

- Wibowo, Edi dan Wiwik Susilowati. 2010. Pengaruh Kepemimpinan Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 10(1): 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*, 40(1): 31-46.
- Yulk, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT. indeks.
- Yulk, Gary. 2006. *Leadership In Organization*. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Zeinabadi, Hassanreza. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers. *Procedia Social and Behavior Sciences*, 5(2): 988-1003.