

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DI HOTEL INNA GRAND BALI BEACH

Ni Komang Ayu Sekar<sup>1</sup>  
A.A Sagung Kartika Dewi<sup>2</sup>  
Komang Ardana<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
email: ayu\_sekar35@ymail.com

### ABSTRAK

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku seseorang yang dilakukan dengan sukarela, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap OCB. Penelitian ini dilakukan di Hotel Inna Grand Bali Beach. Adapun jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 80 orang karyawan dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Hotel Inna Grand Bali Beach dan komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Hotel Inna Grand Bali Beach. Seorang pemimpin dan komunikasi memiliki peranan penting bagi berjalanya suatu perusahaan karena jika dalam suatu perusahaan tidak memiliki seorang pemimpin yang dan komunikasi yang baik maka tujuan yang diinginkan oleh perusahaan tidak dapat tercapai dengan baik.

**Kata kunci :** kepemimpinan transformasional, komunikasi, *organizational citizenship behavior*

### ABSTRACT

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) is a person's behavior is voluntary, includes the behavior of helping others, volunteering for extra duties, adherence to the rules and procedures in the workplace. The purpose of this study is to determine the effect of transformational leadership and communication on OCB. This research was conducted at the Inna Grand Bali Beach. The number of samples used in this study as many as 80 employees with proportionate stratified random sampling technique. Data analysis technique used is multiple linear regression analysis. Results of the analysis showed that transformational leadership and significant positive effect on OCB at Inna Grand Bali Beach and communication are also positive and significant impact on OCB at Inna Gr Bali Beach. A leader and communication have an important role to berjalanya a company because if a company does not have a leader and good communication, the destination desired by the company can not be achieved with good.

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

## PENDAHULUAN

Bali merupakan salah satu tempat tujuan wisata yang banyak diminati oleh para wisatawan dari mancanegara dan domestik sehingga Bali dapat memberikan peluang usaha yang besar bagi para investor dalam bidang pariwisata salah satunya adalah hotel. Hotel merupakan sarana penunjang dalam memberikan pelayanan jasa penginapan bagi pengunjung yang melakukan perjalanan atau berlibur. Pengelolaan sebuah hotel tidak terlepas dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi kelancaran suatu perusahaan.

Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan *output* yang optimal seperti halnya sumber keuangan, modal, dan bahan baku karena sumber daya manusia berfungsi sebagai perencana, pelaksana dan pengendali kegiatan suatu perusahaan atau organisasi.

Kedudukan sumber daya manusia dalam organisasi tidak dapat digantikan oleh alat apapun juga, sehingga peranan manusia merupakan modal dasar dan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Seperti yang diketahui, tingkat persaingan antar perusahaan atau organisasi saat ini sangatlah ketat, apalagi sekarang untuk mencari tenaga kerja yang berkualitas dan bagus. Perusahaan harus pintar dalam memilih karyawan yang memiliki potensi yang besar bagi perusahaan. Tidak hanya itu, komunikasi dan seorang pemimpin juga menentukan lancar atau tidaknya kegiatan suatu perusahaan. Maka,

komunikasi dan seorang pemimpin juga memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan.

Perilaku karyawan yang diharapkan oleh organisasi dan menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in role*, tetapi juga perilaku *extra role* yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Ulrich dalam Kelana, 2009:60). Menurut Organ (1988:4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenal dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Podsakoff dan Mackenzie dalam Kelana, 2009:60). Penelitian ini didukung oleh Khazaei dan Khalkhali (2011), yang mana penelitiannya juga menunjukkan bahwa konstruk-konstruk pembentuk variabel OCB berpengaruh signifikan pada kinerja.

Maharani dkk. (2013), mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan

(*agregat*) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. *OCB* 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. *OCB* penting, artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi terutama dalam jangka panjang. Menurut Soegandhi dkk. (2013), *OCB* mempengaruhi keefektifan organisasi. Individu yang memberi kontribusi pada keefektifan organisasi dengan melakukan hal di luar tugas atau peran utama mereka adalah aset bagi organisasi (Luthan, 2009: 253).

Suatu organisasi juga memerlukan seorang pimpinan yang mampu mendorong dan memotivasi karyawannya agar karyawannya mampu berkerja sebaik mungkin. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memotivasi bawahan, agar mau melaksanakan pekerjaan dengan produktif untuk mencapai tujuan-tujuan dari organisasi (Hasibuan, 2007:170). Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya agar dapat berkerja dengan baik serta karyawan merasa nyaman untuk berkerja. Gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang pemimpin di setiap perusahaan berbeda-beda. Seseorang pemimpin mempunyai banyak gaya kepemimpinan yang dapat digunakan dalam mempengaruhi bawahannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di dalam perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Salder dalam Wuradji (2008:48) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana seorang pemimpin menerapkan komitmen dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional pada

dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Kresnandito, 2012:80). Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat aspek yang meliputi: motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), pengaruh yang ideal (*idealized influence*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*) (Robbins, 2008: 91 dan Yukl, 2010: 305). Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moral kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi (Robbins, 2008: 92).

Shahhossini *et al.* (2013) berpendapat bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki peranan utama dalam mempengaruhi perubahan yang cepat dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan mereka mengenai perusahaan di tempat mereka bekerja, serta merubah keyakinan para karyawan arah yang lebih baik. Menurut Alam dkk. (2013), penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat bawahan merasa loyal, respek kepada atasannya dan pada akhirnya bawahannya akan termotivasi melakukan lebih dari yang diharapkan. Bo (2013) berpendapat bahwa pemimpin transformasional dapat menginspirasi dengan memberikan motivasi karyawan agar karyawan lebih berprestasi dalam pekerjaannya.

Komunikasi adalah media yang efektif untuk mengendalikan anggota dan lingkungan. Komunikasi penting bagi seluruh perusahaan karena tujuan komunikasi adalah menyampaikan pendapat yang berbeda, baik dari karyawan maupun atasan dan pentingnya komunikasi dalam organisasi dapat dilihat melalui strategi komunikasi yang baik atau tepat, sehingga segala persoalan yang timbul dapat diselesaikan. Melalui komunikasi yang baik orang bisa memindahkan ide, mengendalikan perilaku anak buah. Melalui komunikasi yang tepat konflik, keresahan dan kesalahpahaman dapat diselesaikan (Ardana dkk., 2009:55). Menurut Bangun (2002:360), komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kesalahan dalam komunikasi atau miskomunikasi akan memberikan hasil yang kurang baik dan dapat berakibat fatal, dan tidak tercapainya sasaran.

Penelitian ini dilakukan di *Hotel Inna Grand Bali Beach* yang beralamat di jalan Hang Tuah. *Hotel Inna Grand Bali Beach* merupakan salah satu hotel bintang lima dan hotel tertua yang ada di Bali. Lokasi *Inna Grand Bali Beach* mudah dicari karena hotel ini sudah termasuk hotel besar bintang lima yang bertaraf Internasional pertama di Bali. Semua orangpun mengetahui letak hotel yang dahulu bernama *Bali Beach*. Dari Bandara Ngurah Rai melalui jalan *By Pass Ngurah Rai* di tempuh dengan waktu kurang lebih 20 menit, karena berada dekat dengan Pusat Kota dan Daerah Niti Mandala Renon Denpasar dapat ditempuh dengan waktu kurang lebih 10 menit. Dari Sukawati ditempuh dengan waktu kurang lebih 15 menit. Sebagai perusahaan jasa hotel tentu harus memberikan pelayanan dan kesan yang baik bagi para pelanggan. Hal tersebut tidak terlepas

dari campur tangan seorang pimpinan dan seluruh karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Oleh karena itu seorang pimpinan yang mampu memotivasi, mendorong serta memberikan semangat agar karyawannya mampu berkerja dengan baik dalam memberikan pelayanan kepada para tamu. Mempertahankan sumber daya manusia dapat diwujudkan dengan memiliki pemimpin yang mau peduli dengan karyawannya. Beberapa faktor yang dikatakan dapat berpengaruh, yaitu kepemimpinan transformasional, komunikasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Jumlah karyawan yang dimiliki oleh *Hotel Inna Grand Bali Beach* pada saat ini akan disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Jumlah Karyawan *Hotel Inna Grand Bali Beach* Perdepartemen Tahun 2015.**

No.	Departemen	Jumlah (orang)
1	<i>Manpower</i>	9
2	<i>Executive office</i>	7
3	<i>Housekeeping</i>	99
4	<i>Recreation</i>	17
5	<i>Enggenering</i>	43
6	<i>Accounting</i>	45
7	<i>F &amp; B Product</i>	42
8	<i>F &amp; B Service</i>	87
9	<i>Marketing</i>	17
10	<i>Front Office</i>	23
11	<i>Security</i>	32
<b>Total</b>		421

*Sumber:* Hotel Inna Grand Bali Beach, 2016

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan di hotel *Inna Grand Bali Beach* sebanyak 421. Secara umum dapat dibagi menjadi 11 departemen yaitu: *Manpower*, *Executive office*, *housekeeping*, *Recreation*, *Enggenering*, *Accounting*, *F & B Product*(FBP), *F & B Service*(FBS), *Marketing*, *Front Office* dan *Security*.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap karyawan *Hotel Inna Grand Bali Beach*, terdapat masalah mengenai kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin yang kurang tegas, kurang memberikan perhatian dan kepercayaan seperti jika ada bawahan yang terlambat atau datang tidak tepat waktu. Pimpinan tidak menegur bawahannya dan tidak memberikan kepercayaan yang penuh kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Pemimpin juga jarang memberikan motivasi kepada bawahannya. Hal tersebut akan berdampak pada OCB itu seperti jarang para karyawan yang mau menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan, kurangnya kerja sama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Masih ada karyawan yang melakukan perbincangan di luar dari pembicaraan dalam pekerjaan, bermain HP, merokok pada saat jam kerja, dan membuka jejaring sosial (*browsing* dan *facebook*).

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi OCB adalah komunikasi. Misalnya, adanya indikasi antara atasan dengan bawahan. Permasalahan ini terjadi disebabkan oleh adanya *miss communication* antara atasan dengan bawahan seperti kesalahpahaman dalam menyelesaikan tugas karena komunikasi yang kurang baik. Atasan kurang jelas memberikan informasi kepada bawahannya; kurangnya komunikasi antar departemen satu dengan departemen lainnya; kurangnya tegur sapa antar pegawai; kurangnya berkoordinasi dengan pegawai lain mengenai permasalahan yang ada. Hal ini berdampak terhadap lambatnya pencapaian tujuan perusahaan dan hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan apa yang di harapkan.



Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Hotel Inna Grand Bali Beach dan 2) untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Hotel Inna Grand Bali Beach.

Hasil penelitian Humphrey (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB yang dimiliki oleh karyawan. Hasil penelitian Maptuhah Rahmi (2013) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Lian dan Tui (2012) melakukan penelitian pada 347 responden yang mewakili industri seperti perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahannya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sabran (2008) menunjukkan hasil yang sama, yaitu dimana kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang mempengaruhi adanya sikap, persepsi serta perilaku karyawan untuk kemudian dijadikan sebagai motivasi dalam meningkatkan OCB. Lamidi (2008) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap OCB dan komitmen organisasional. Moghimi *et al.* (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.

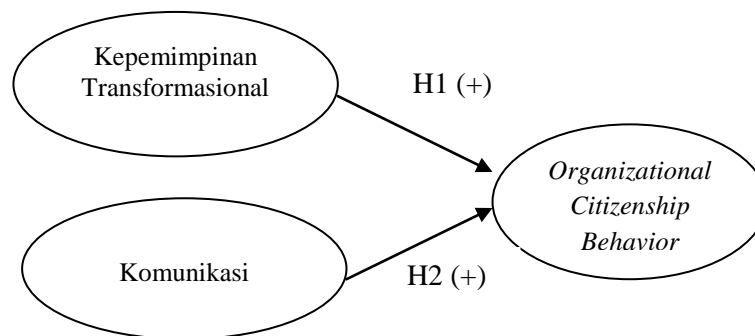
H<sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi di antara seseorang dengan paling kurang seseorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang langsung dapat diketahui *feedback*-nya. Dengan kata lain, komunikasi membentuk hubungan dengan orang lain. Komunikasi merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Komunikasi yang baik akan turut mempengaruhi perilaku positif pegawai sebagai cerminan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, sehingga pegawai mampu memperoleh, mengembangkan dan menyelesaikan tugas yang diembannya. Sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rohmah (2011), menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Podsakoff *et al.* (2000) mengemukakan bahwa komunikasi karyawan dapat membentuk dan memperkuat sikap positif anggota sebagai bentuk dari *organizational citizenship behavior*. Motif utama dari hubungan antara komunikasi karyawan dan OCB ditentukan dalam teori pertukaran sosial. Teori ini berpendapat bahwa orang membalas keuntungan yang mereka terima dari organisasi mereka. Dengan kata lain, jika karyawan memiliki komunikasi yang baik, mereka mencoba untuk membalas dengan terlibat dalam OCB. Dalam berbagai penelitian, teori pertukaran sosial telah digunakan sebagai teori utama untuk menjelaskan mengapa karyawan melakukan OCB. Bolino (2002).

H<sub>2</sub> : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan definisi dan kajian teori dari beberapa para ahli yang ada, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran sebagai dasar penentu hipotesis seperti Gambar 1.



**Gambar 1. Model Konseptual Penelitian**

Sumber: H1 : Humphrey (2012), Maptuhah Rahmi (2013), Sabran (2008), Lamidi (2002)

H2 : Podsakoff (2000), Balino (2002)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat asosiatif (hubungan) yang bertujuan untuk menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian ini dilakukan di Hotel Inna Grand Bali Beach yang beralamatkan di jalan Hang Tuah, Sanur. Lokasi ini dipilih karena hotel ini merupakan hotel besar yang sudah bertaraf internasional yang untuk pengawasannya dilaksanakan oleh direksi (pemerintah) dan lokasi tersebut belum ada yang melakukan penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan komunikasi sehingga dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)* di Hotel Inna Grand Bali Beach.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior (Y)*. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan sebuah

kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas di luar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi (Sandra, 2008). Indikator - indikator untuk mengukur variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah 1) *altruism*, 2) *civic virtue*, 3) *courtesy*, 4) *sportsmanship*, 5) *conscientiousness*.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X1), dan komunikasi (X2). Kepemimpinan transformasional yaitu dimana seorang pemimpin harus mampu mencurahkan perhatiannya, memberi semangat dan memberikan dorongan kepada bawahannya agar bawahannya mampu berkerja secara maksimal untuk mencapai tujuan (Robbins, 2007:473). Indikator – indikator kepemimpinan transformasional adalah 1) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional), 2) *Idealize Influence* (pengaruh ideal), 3) *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), 4) *Individualized Consideration* (pertimbangan individual)

Komunikasi adalah proses penyampaianm pesan dari satu sumber berita kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan dari penerima. Indikator komunikasi antara lain adalah 1) adanya diskusi pimpinan dengan pegawai mengenai masalah pekerjaan, 2) adanya koordinasi dengan pegawai lainya dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan, 3) adanya tegur sapa *vertical* antara pegawai dengan pimpinan, tegur sapa *horizontal* antar pegawai dan atasan, 4) kejelasan informasi mengenai pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diamati dari sumbernya serta memerlukan pengolahan lebih lanjut terhadap data tersebut. Data ini meliputi hasil jawaban responden terhadap kuesioner mengenai kepemimpinan transformasional, komunikasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Data sekunder adalah data yang pengumpulan dan pengolahannya bukan dari usaha sendiri, tetapi dilakukan oleh pihak hotel. Data yang diperoleh berdasarkan dokumen-dokumen mengenai perusahaan seperti profil perusahaan, dan jumlah karyawan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel *Inna Grand Bali Beach* yang berjumlah 421 orang karyawan. Berdasarkan perhitungan dengan rumus Slovin jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 orang responden. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan *proportionate stratified random sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel anggota populasi yang dilakukan secara proporsional yaitu berdasarkan proporsional setiap bagian didalam hotel.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah observasi, wawancara dan kuesioner. Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencatat fenomena dan gejala yang ada secara langsung pada obyek penelitian. Wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan tanya jawab untuk mendapatkan keterangan yang berhubungan dengan objek penelitian. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan secara tertulis mengenai

kepemimpinan transformasional, komunikasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Skala pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala *Likert*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Analisis regresi ini digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, apabila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (Sugiyono, 2014:277). Analisis regresi ini menggunakan rumus sebagai berikut.

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan

Y = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Komunikasi

$\alpha$  = konstanta

$b_1$ - $b_2$  = koefisien regresi dari  $X_1$  dan  $X_2$

e = error

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas tiap butir menggunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir atau faktor dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Suatu instrument dikatakan valid jika korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ( $r > 0,3$ ). Hasil uji validitas pada Tabel 2 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 2.**  
**Uji validitas**

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Y <sub>1</sub>	0,668	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,661	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,688	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,797	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,843	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,809	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,762	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,808	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,848	Valid
	X <sub>2.1</sub>	0,406	Valid
Komunikasi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.2</sub>	0,833	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,842	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,894	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,811	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data, 2016

Suatu instrumen dikatakan reliabel, jika instrumen tersebut memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih dari 0,60. Adapun hasil dari uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada Tabel 3. 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 3.**  
**Uji reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,817	Reliabel
2	Komunikasi (X <sub>2</sub> )	0,796	Reliabel
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,788	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data, 2016

Penilaian responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian perlu dilakukannya konversi ke dalam skala pengukuran dihitung dengan  $\{(5-1): 5\}=0,8$ , maka kriteria pengukurannya dengan hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4,5 dan 6.

1,00 - 1,80	=	Sangat lemah/ sangat buruk
1,81 - 2,61	=	Lemah/buruk
2,62 - 3,42	=	Cukup kuat/ cukup baik
3,43 - 4,23	=	Kuat/baik
4,24 - 5,00	=	Sangat kuat/sangat baik

Tabel 4 menunjukkan rata-rata dari 5 pertanyaan responden mengenai *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebesar 4.45 yang berarti *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Hotel Inna Grand Bali Beach tergolong dalam kriteriaa sangat baik. Indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi ditunjukkan pada pernyataann “Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya kerjakan” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 4.59. Indikator yang mempunyai rata-rata skor paling rendah dibandingkan dengan rata-rata skor keseluruhan ditunjukkan pada pernyataan “Saya selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 4,29.

**Tabel 4.**  
**Jawaban Responden Tentang *Organizational Citizenship Behavior***

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya bersedia menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan	0	0	0	39	41	4,51	Sangat baik
2	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya kerjakan	0	0	0	33	47	4,59	Sangat baik
3	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja	0	0	0	42	38	4,47	Sangat baik
4	Saya menerima setiap prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan	0	0	0	48	32	4,40	Sangat baik
5	Saya selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan	0	0	0	57	23	4,29	Sangat baik
Rata – rata							4.45	Sangat baik

Sumber: Hasil Olahan Data, 2016



Tabel 5 menunjukkan rata-rata dari 4 pertanyaan responden mengenai kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 4.30 yang berarti kepemimpinan transformasional pada karyawan Hotel *Inna Grand Bali Beach* tergolong dalam kriteria sangat kuat. Indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi ditunjukkan pada pernyataan “Pimpinan saya selalu memberikan motivasi kepada bawahannya” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 4.44. Indikator yang mempunyai rata-rata skor paling rendah dibandingkan dengan rata-rata skor keseluruhan ditunjukkan pada pernyataan “Pimpinan saya memiliki kreativitas dan inovasi yang tinggi sehingga dapat memberikan ide-ide yang baru” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 4,20.

**Tabel 5.**  
**Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Pimpinan saya selalu memberikan motivasi kepada bawahannya	0	0	0	45	35	4.44	Sangat kuat
2	Pimpinan saya selalu memberikan kepercayaan penuh atas tugas yang diberikan	0	0	1	56	23	4.27	Sangat kuat
3	Pimpinan saya selalu memberikan masukan untuk memecahkan permasalahan	0	0	1	54	25	4.30	Sangat kuat
4	Pimpinan saya memiliki kreativitas dan inovasi yang tinggi sehingga dapat memberikan ide-ide yang baru	0	0	1	62	17	4,20	Kuat
Rata – rata							4.30	Sangat Kuat

*Sumber:* Hasil Olahan Data, 2016

Tabel 6 menunjukkan rata-rata dari 5 pertanyaan responden mengenai komunikasi yaitu sebesar 4.22 yang berarti komunikasi pada karyawan Hotel

*Inna Grand Bali Bech* tergolong dalam kriteria sangat baik. Indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi ditunjukkan pada pernyataan “Saya selalu melakukan tegur sapa dengan pegawai lainya dan pimpinan” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 4.43. Indikator yang mempunyai rata-rata skor paling rendah dibandingkan dengan rata-rata skor keseluruhan ditunjukkan pada pernyataan “Saya selalu berkoordinasi dengan pegawai lain untuk menyelesaikan pemasalahan” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,98.

**Tabel 6.**  
**Jawaban Responden Tentang Komunikasi**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya selalu berdiskusi dengan pimpinan mengenai masalah pekerjaan	0	0	1	57	22	4,26	Sangat baik
2	Saya selalu berkoordinasi dengan pegawai lain untuk menyelesaikan pemasalahan	1	3	9	51	16	3.98	Baik
3	Saya selalu melakukan tegur sapa dengan pegawai lainya dan pimpinan	0	0	0	46	34	4,43	Sangat baik
4	Saya selalu menyampaikan informasi yang jelas kepada pegawai lain dan pimpinan	0	0	5	47	28	4,29	Sangat baik
5	Tugas yang diberikan pimpinan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	0	1	2	59	18	4,18	Sangat baik
Rata – rata							4.22	Sangat baik

*Sumber:* Hasil Olahan Data, 2016

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan variabel dependen, apabila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi. Analisis regresi linear berganda dalam penelitian

ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Perhitungan koefisien regresi linier berganda dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 18.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	r <sup>2</sup>
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	-4,969	1,062		-4,679	0,000	
Kepemimpinan Transformasional	0,347	0,103	0,294	3,375	0,001	0,498
Komunikasi	0,602	0,087	0,602	6,917	0,000	0,645
R	: 0,831					
R Square	: 0,691					
F Statistik	: 85,902					
Signifikansi	: 0,000					

*Sumber* : Hasil olahan data, 2016

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti yang disajikan pada Tabel 7, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut.

$$Y = -4.969 + 0,347 X_1 + 0,602 X_2 + e \dots \dots \dots (2)$$

Nilai koefisien regresi dari kepemimpinan transformasional sebesar 0,347 memiliki arti bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y$ ). Nilai koefisien regresi dari komunikasi sebesar 0,602 memiliki arti bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel komunikasi ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y$ ).

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi. Hasil uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas. Uji ini bertujuan

untuk mengetahui apakah residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji apakah data yang digunakan normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	80
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,916
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,370

*Sumber:* Hasil Olahan Data, 2016

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,916, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,370. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,370 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10% atau VIF Kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Multikoleniaritas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Kepemimpinan Transformatif ( $X_1$ )	0,531	1,884
Komunikasi ( $X_2$ )	0,531	1,884

*Sumber:* Hasil Olahan Data, 2016

Berdasarkan Tabel 9 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari seluruh variabel menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10 persen dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain yang

dilakukan dengan uji *Glejser*. Jika tidak ada satu pun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya di atas 0,05 maka tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,765	1,385		1,996	0,050
Kepemimpinan Transformasional	0,000	0,039	0,000	0,003	0,997
Komunikasi	-1,002	0,516	-0,222	-1,941	0,056

Sumber: Hasil Olahan Data, 2016

Pada Tabel 10 dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel kepemimpinan transformasional, dan komunikasi, masing-masing sebesar 0,997 dan 0,056. 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

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.831 <sup>a</sup>	.691	.682	1.776	1.931

Sumber: Hasil Olahan Data, 2016

Berdasarkan Tabel 11 dapat dilihat bahwa nilai DW 1,931, nilai ini apabila dibandingkan dengan nilai tabel signifikansi 5%, jumlah sampel 80 (n) dan jumlah variabel independen 2 (K=2) maka diperoleh nilai du 1,688. Nilai DW 1,931 lebih besar dari batas atas (du) yakni 1,688 dan kurang dari (4-du)  $4 - 1,688 = 2,312$  dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji anova (UJI F) di atas, diperoleh nilai antar kelompok pembanding = 2, nilai dalam kelompok penyebut = 79, pada  $\alpha = 0.05$

maka nilai F tabelnya adalah  $F_{0,05}(2,79) = 3,11$ . Sedang F hitung = 85,902. Nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ ,  $85,902 > 3,11$ , dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak pada taraf nyata 0,05 ( $H_1$  diterima), artinya pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan) berarti bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil analisis pada Tabel 7 menunjukkan nilai determinasi total sebesar 0,691 mempunyai arti bahwa sebesar 69,1 persen variasi *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional, dan komunikasi. Sisanya sebesar 30,9 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,001 dengan nilai koefisien beta 0,347. Nilai Sig. t  $0,001 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima atau sebesar 49,8% kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh komunikasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,602. Nilai Sig. t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima atau sebesar 64,5% komunikasi berpengaruh secara parsial terhadap

*Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini mempunyai arti bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Uji keterandalan model atau uji kelayakan model atau yang lebih populer disebut sebagai uji F (ada juga yang menyebutnya sebagai uji simultan model) merupakan tahapan awal mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak (andal) disini maksudnya adalah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Nama uji ini disebut sebagai uji F, karena mengikuti distribusi F yang kriteria pengujiannya seperti One Way Anova.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,001 dengan nilai koefisien beta 0,347. Nilai Sig. t  $0,001 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Sabran (2008) menunjukkan hasil yang sama, yaitu kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang mempengaruhi adanya sikap, persepsi serta perilaku karyawan untuk kemudian dijadikan sebagai motivasi dalam meningkatkan OCB. Lian dan Tui (2012) melakukan penelitian pada 347 responden yang mewakili industri seperti perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahanya. Hal ini menunjukkan

bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan semakin baik.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh komunikasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,602. Nilai Sig. t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Motif utama dari hubungan antara komunikasi karyawan dan OCB ditentukan dalam teori pertukaran sosial. Teori ini berpendapat bahwa orang membalas keuntungan yang mereka terima dari organisasi mereka. Dengan kata lain, jika karyawan memiliki komunikasi yang baik, mereka mencoba untuk membalas dengan terlibat dalam OCB. Dalam berbagai penelitian, teori pertukaran sosial telah digunakan sebagai teori utama untuk menjelaskan mengapa karyawan melakukan OC (Bolino, 2002).

Komunikasi yang terjadi antar pegawai, komunikasi yang baik akan turut mempengaruhi perilaku positif pegawai sebagai cerminan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, sehingga pegawai mampu memperoleh, mengembangkan dan menyelesaikan tugas yang diembannya. Sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal. Podsakoff *et al.* (2000) mengemukakan bahwa komunikasi karyawan



dapat membentuk dan memperkuat sikap positif anggota sebagai bentuk dari *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh atasan dan karyawan, maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan juga akan baik.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Hotel Inna Grand Bali Beach. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan semakin baik. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Hotel Inna Grand Bali Beach. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh atasan dan karyawan, maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan juga akan baik.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil analisis yaitu seorang pemimpin harusnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi, peduli, tegas kepada bawahan dan mendorong karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan, menjalin hubungan baik dengan semua karyawan termasuk pimpinan, pentingnya mengaja komunikasi yang baik antar pimpinan dengan karyawan untuk membantu kelancaran suatu perusahaan demi mencapai tujuan yang diinginkan. Sehingga dapat menciptakan karyawan yang memiliki sikap peran OCB terhadap karyawan lainnya. Selain itu, peraturan yang ada didalam

perusahaan hendaknya harus dipatuhi dan dilaksanakan termasuk juga terhadap manajer agar dapat terwujud dengan baik.

## REFERENSI

- Alam, T.M., Taher A., dan Kusdi R. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. *Jurnal administrasi bisnis*, 2(2):1-6
- Amanda, Agustina R. 2014. Pengaruh Employee Communication Terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi Oleh Employee Engagement Pada Karyawan di Beberapa Fakultas Universitas Trisakti Jakarta. *Jurnal manajemen dan pemasaran jasa*, 7(1):114-115.
- Ardana, K., Mujiati N.W., dan Mudiarta Utama W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Ardana, K., Mujiati N.W., dan Sriathi A.A.A. 2009. *Perilaku keorganisasian*. Yogyakarta. Graha ilmu
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A., and Samah, B.A. 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors, *European Journal of Scientific Research*, 23(2):227-242.
- Bangun, Wilson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta
- Barbuto, J.E. 2005. Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4):26-40.
- Bo, Yu. 2013. The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers' Organizational Commitment: The Construction and Verification of a Theoretical Model. *Canadian social science*. 9(4):126-137
- Hasibuan SP, Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hee Lee, Ung, Hye Kyoung Kim., and Young Hyung Kim. 2013. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *International Journal Global Business & Management*, 5(1):54-65.

- Humphrey, Amber. 2012. Transformasional Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-marger Journal*, 15(1):247-268
- Jung Lin, Rose Su, Hung Hui Li., and Jui-Kuo Hsiao. 2012. What are the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior An Empirical Study. *International Conference On Econimics, Business Inovation IPEDR*, 38(1):170-174.
- Kelana, Ludy. 2000. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Sinergi, Kajian Bisnis dan Manajemen*, 11(1):59- 75.
- Khazaei, A. Khalkhali and N. Eslami. 2011. Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. *World Applied Sciences Journal*, 13(2):324-330.
- Khuntia, R., and Suar, D. 2004. A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, *Journal of Business Ethics*, 49(1):13-26.
- Kresnandito, Andika P., dan Fajrianthi. 2012. Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2):78-85.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8(1):25-37.
- Lian, L.K., and Tui, L.G. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates Competence and Downward Influence Tactics, *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2):59-96
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Maharani, Vivin., Eka A.T., dan Noermijati. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri MalangEast Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17):1-12.
- Mahendra Putra, Kadek., dan I G A Dwi Adnyani. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi pada PT. BPR Jaya Kerti. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(5):2885 – 2617.

- Moghimi dan Firozabad, 2013, The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Basic and Applied*, 3(5).
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M and MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.
- Podsakoff, P.M, MacKenzie, S.B. 2000. Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of Theoretical Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3):513-563.
- Pratiwi, I Gusti Agung Ayu dan Ni Ketut Sariyanthi. 2015. Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Penegakan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Dinas Pendapatan Di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(8):2176-2191
- Putrantoro, Syahfarnas A. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Anggota Rotaract Club Semarang. *Skripsi Program Sarjana Fakultas Ekonomika Universitas Diponegoro*. Semarang
- Rezai, Hossein., and Sabzikaran, Esmeil. 2012. Exploring the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Human Resources Productivity Enhancement. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(7):1-14.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Sabran, Armanu T., Eka A.T., dan Ubud S. 2010. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, Kepercayaan Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Kalimantan Timur. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(4):1083-1088
- Sedarmayanthi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Pertama. Jakarta : PT Refina Aditama.

- Saeed, Aamir and Shabaz Ahmad. 2012. Percieved Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study Of Administrative Staff of University of the Punjob. *European Journal of Business and Management*. 4(21):150-158.
- Sugiyono. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabet
- Suparta, Agus G.Y. 2013. Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi, dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(5):532
- Shahhosseini, Mohammad., Abu D.S, and Ismi A.I. 2013. Relationship Between Transactional, Transformational Leadership Style, Emotional Intelligence and Job Performace. *Journal Of Arts, Science & Commerce*. 4(1):15-22.
- Shweta, J., and Srirang, J. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *Journal of Management and Public Policy*, 1(2):27-36.
- Wuradji. 2008. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta : Gama media.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership In Organizations*, Seventh Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.